

Maiju Leppänen

# YRITYSTEN SISÄINEN MARKKINOINTI HR- JA MARKKINOINTITOIMINTOJEN YHTEISTYÖNÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Maiju Leppänen: Yritysten sisäinen markkinointi HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

Pro gradu -tutkielma, 121 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Tampereen yliopisto  
Hallintotiede

Kesäkuu 2019

---

Sisäinen markkinointi on kiinnostanut tutkijoita ja käytännön toimijoita jo useita vuosikymmeniä. Se on markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin, joka lupaa vaikuttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen lisäämällä henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä, asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakasorientoituneen henkilöstön avulla sekä sisäisten toimintojen integraatiota. Sisäisen markkinoinnin käsitteellinen ja teoreettinen monimuotoisuus sekä yleistettävän empiirisen tutkimustiedon puuttuminen ovat kuitenkin aiheuttaneet sen, etteivät yritykset osaa hyödyntää ilmiön potentiaalia.

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia toimintatapoja yrityksissä on käytössä sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi. Erityisenä huomion kohteena olivat toimintatavat, joissa HR- ja markkinointitoiminnot tekevät yhteistyötä sekä se, miten näiden toimintojen välinen yhteistyö yrityksissä rakentuu.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla kahdeksan eri toimialoilta olevan CASE-yrityksen HR- ja markkinointitoimintojen vastuu- ja johtohenkilöitä teemoittain jaoteltuna parihaastatteluna. Haastatteluaineiston käsittelyssä ja tulosten analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittivat, että CASE-yrityksissä on olemassa useita toimintatapoja sisäisen markkinoinnin laajan määritelmän mukaisten teemojen toteuttamiseksi. Toimintatavat kuitenkin vaihtelevat yrityksissä jonkin verran teemoittain. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö sen sijaan on osassa CASE-yrityksiä strategisesti, rakenteellisesti ja toiminnallisesti kiinteää, mutta osassa yrityksistä yhteistyön muodot ovat satunnaisia, kehitysasteella, tai niitä ei ole juurikaan mietitty.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että sisäinen markkinointi ei esiinny yhdessäkään CASE-yrityksessä systemaattisena ja tiedostettuna toimintana HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä, vaikka ilmiön aiempi tutkimus osoittaa toimintojen välisen yhteistyön ja sisäisen markkinoinnin toteuttamisen potentiaalin yrityksen tavoitteiden toteutumiselle. Tutkimuksen johtopäätöksenä päädyttiin rakentamaan synteesi niistä mahdollisuuksista, joita HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöllä haastatteluaineiston ja aiheesta aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella voitiin olettaa olevan sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten teemojen toteuttamiseksi.

Avainsanat: sisäinen markkinointi, HR, markkinointi, yhteistyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys .....	2
1.2 Tutkielman rakenne .....	5
2 SISÄINEN MARKKINOINTI.....	7
2.1 Sisäisen markkinoinnin käsitteellinen kehittyminen .....	8
2.1.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmät.....	9
2.1.2 Sisäisen markkinoinnin mallit.....	13
2.2 Sisäisen markkinoinnin teoreettinen tausta .....	17
2.2.1 Suhdemarkkinointi markkinoinnin suuntauksena.....	18
2.2.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, TQM.....	22
2.2.3 Sisäinen markkinointi ja HRM .....	24
2.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	28
2.4 Sisäisen markkinoinnin empiirinen tutkimus .....	30
3 SISÄISEN MARKKINOINNIN ELEMENTIT.....	33
3.1 Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys.....	34
3.2 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys .....	35
3.3 Yrityksen sisäinen yhteistoiminta ja toimintojen integraatio .....	37
3.4 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin.....	39
3.5 Yrityksen strategioiden toteutuminen.....	40
4 TUTKIMUS SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTUMISESTA YRITYKSISSÄ.....	43
4.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus .....	43
4.1.1 Parihaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	44
4.1.2 Haastatteluaineiston käsittely ja tulkinta sisällönanalyysin keinoin .....	46
4.1.3 CASE-yritysten valinta .....	47
4.2 Tutkimuksen tulokset .....	48
4.2.1 Sisäisen markkinoinnin toimintatavat CASE-yrityksissä .....	50
4.2.2 HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö CASE-yrityksissä .....	58

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	96
5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	96
5.2 Tutkimusaineiston teoreettinen pohdinta.....	104
5.2.1 Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys .....	104
5.2.2 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys .....	106
5.2.3 Sisäisten toimintojen yhteistoiminta ja integraatio .....	107
5.2.4 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin .....	108
5.2.5 Strategisten tavoitteiden toteutuminen.....	110
5.3 Tutkimusaineiston käytännön sovellutus.....	112
5.4 Tutkimuksen arviointi.....	115
5.5 Jatkotutkimustarpeet .....	116
 LÄHTEET .....	 118
 LIITE 1 Katsaus sisäisen markkinoinnin tutkimuksiin .....	 122
LIITE 3 Haastatteluteemat ja apukysymykset .....	124

## KUVIOT

Kuvio 1 Sisäisen markkinoinnin malli palveluille (Ahmed & Rafiq 2002, 20)	14
Kuvio 2 Palvelu-tuottoketju Heskettä (1992) mukaillen (Varey, 1995, 42)	14
Kuvio 3 Näkökulmat sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen (Foreman & Money 1995, 760)	15
Kuvio 4 Sisäinen markkinointi osana suhde- ja palvelujen markkinointia (Kalliomaa 2009, 35)	18
Kuvio 5 Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmat (Godson 2009, 273)	20
Kuvio 6 Kuusijakoinen markkinamalli: Laajennettu näkökulma markkinointiin (Christopher ym. 1991, 21)	21
Kuvio 7 Tutkimuksen tuloksena syntynyt käsitys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön potentiaalisista vaikutuksista yrityksen toimintaan	113

## TAULUKOT

Taulukko 1 Sisäisen markkinoinnin alueella tehtyjen empiiristen tutkimusten ominaisuuksien tarkastelu tämän tutkimuksen aineistona toimivissa tutkimusraporteissa.	122
Taulukko 2 Sisäisen markkinoinnin käsitteen määrittelyyn ja käsitteelliseen mallintamiseen keskittyneet tieteelliset artikkelit, joita on käytetty tämän tutkimuksen teorianmuodostuksen pohjana.	123
Taulukko 3 Tutkimukseen osallistuneet CASE-yritykset	48
Taulukko 4 CASE: Raksa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	50
Taulukko 5 CASE: Teknis Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	51
Taulukko 6 CASE: KotiPa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	52
Taulukko 7 CASE: Hyötykone Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	53
Taulukko 8 CASE: Finanssi Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	54
Taulukko 9 CASE: MaRa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	55
Taulukko 10 CASE: SuunniKo Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	56
Taulukko 11 CASE: Teollis Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat	57
Taulukko 12 Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä	58
Taulukko 13 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä	66
Taulukko 14 Sisäisten toimintojen integraatio HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä	74
Taulukko 15 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä	81
Taulukko 16 Strategioiden toteutuminen HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä	88
Taulukko 17 Yhteenveto sisäisen markkinoinnin toimintatavoista CASE-yrityksissä	97
Taulukko 18 Yhteenveto HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön tasosta CASE-yrityksissä	98

# 1 JOHDANTO

Mikä erottaa yrityksemme kilpailijoista? Miten pysymme mukana alan kehityksessä ja olemme sitä jopa edellä? Millaisin keinoin voimme erottua eduksemme markkinoilla? Mitä toimenpiteitä vaaditaan, jotta saavutamme strategiset tavoitteemme? Näiden ja monien muiden kiperien kysymysten äärellä yritysten avainhenkilöt ovat olleet kenties aina, mutta globalisaatio, digitalisaatio, vaihtelevat taloustilanteet ja muut kokonaisia yhteiskuntia maailmanlaajuisesti koskettavat ilmiöt asettavat nykyajan yritykset yhä haastavampaan tilanteeseen. Se, millainen kuva yrityksestä muodostuu sen moninaisille sidosryhmille, on ensiarvoisen tärkeässä asemassa ratkaistaessa kilpajuoksua alan toimijoiden välillä. Yritysten toiminnassa korostuvat toisaalta vastuullisuus ja eettisyys, toisaalta tehokkuus ja tuottavuus sekä kasvu ja kehitys. Teollistumisen ajan jälkeisessä informaatioyhteiskunnassa korostuu jälleen myös inhimillisen toiminnan arvo ja osaaminen. Kyky innovaatioihin ja uuden luomiseen ovat niin yritysten kuin työhön haikailevien osaajienkin valttikortteja. Yritysten kyky säilyttää osaajansa ja tarjota henkilöstölle kehittymisen mahdollisuuksia muodostuu strategiseksi kilpailutekijäksi.

Sisäinen markkinointi on toimintaa, joka yhdistää yrityksen ulkoiset ja sisäiset motiivit toimivaksi ja vuorovaikutteiseksi kokonaisuudeksi menestyksen tavoittelemiseksi. Sisäinen markkinointi voi siten parhaimmillaan antaa yrityksille keinoja kohdata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteet. Sisäistä markkinointia on tutkittu jo 40 vuoden ajan melko paljon. Tutkijat ovat vuorollaan pyrkineet kehittämään ilmiölle määritelmiä ja empiirisen tutkimuksen kautta luomaan käsitystä siitä, mikä on sisäisen markkinoinnin rooli yritysten voimavarana. Aiheesta tehtyihin tutkimuksiin perehtyminen kuitenkin osoittaa, että sisäisen markkinoinnin käsitteelle on lähes mahdotonta löytää yhtä määritelmää, josta kaikki tutkijat olisivat olleet yksimielisiä, vaikka sisäinen markkinointi on sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden keskuudessa laajalti hyväksytty ja usein viitattu osa yritysten markkinointia (Foreman & Money 1995, 755). Tämä tekee ilmiön tutkimisesta erittäin haasteellista, mutta samalla mielenkiintoista.

Konsulttien ja johtamisen asiantuntijoiden kanssa käytyjen vapaiden keskustelujen perusteella voidaan todeta sisäisen markkinoinnin olevan tällä hetkellä jälleen pinnalle nouseva trendikäsitem, joka kiinnostaa yrityksen johtajia ja HR-ammattilaisia. Konsulttiyritys Balentorin

toimitusjohtaja Pekka T. Järvinen kirjoittaa blogitekstissään, että yrityksen strategia muodostuu tulevaisuudessa entistä enemmän asiakkaita ja henkilöstöä yhdistävistä merkityksistä ja käytänteistä. Hän kehottaa yrityksiä kysymään itseltään, miltä yrityksen strategia näyttää asiakkaan silmin. Se, miten hyvin yritykset pystyvät valjastamaan henkilöstönsä yrityksen brändilähteläiksi ja miten hyvin asiakkaan tarpeet kyetään tunnistamaan, tulevat Järvisen mukaan muuttamaan markkinoinnin strategista roolia ulkoisesta markkinoinnista asiakaskeskeistä kulttuuria rakentavaan suuntaan. (Järvinen, 2018.)

Akateemisen yhteisön keskuudessa on herännyt pohdintaa siitä, onko sisäinen markkinointi vain synonyymi hyvälle henkilöstöhallinnolle. Markkinoinnin tutkimuksessa sisäinen markkinointi nähdään välttämättömänä edeltäjänä ulkoiselle markkinoinnille. On siis syytä erottaa sisäinen markkinointi perinteisesti henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään kuuluvista toimista ja tarkastella laaja-alaista ilmiötä toimintana, johon yrityksen eri funktioilla voisi olla yhteistyönsä kautta paljonkin annettavaa. Johtaminen, myynti, markkinointi, henkilöstöhallinto, asiakaspalvelu ja tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ovat kaikki yritysten toimintoina osaltaan vaikuttamassa yrityksen menestymiseen. Yhä useamman yrityksen ollessa matalan hierarkian asiantuntijaorganisaatioita, ei myöskään vastuiden jakautuminen toimintojen kesken välttämättä ole selvärajaista. Myös palvelu- ja tuotanto-organisaatioiden selkeä kategorisointi ja erottaminen toisistaan on usein mahdollista. Palveluorientoituneelle liiketoiminta-ajattelulle on entistä enemmän tilausta ja kilpailuetua saavutetaan hyödyntämällä henkilöstön kumuloitunutta tietotaitoa parhaan mahdollisen palvelun tarjoamiseksi asiakkaille (Varey 1995, 40). Dunne & Barnes (2002) väittävät, että on lähes mahdollista enää nykypäivänä kuvitella toimialaa, joka ei sisältäisi palveluelementtiä tai olisi jopa riippuvainen siitä. Näissä olosuhteissa henkilöstöstä tulee yhä tärkeämpi voimavara, jolla on vaikutusta yrityksen pitkän aikavälin menestymiseen. (Dunne & Barnes 2002.)

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys**

Henkilöstöhallinto ja markkinointi luokitellaan usein yrityksen tukifunktioiksi, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan keskeisellä tavalla. Tukifunktiot tekevät yhteistyötä muiden yrityksen toimintojen, mm. johdon kanssa, mutta usein näiden toimintojen välinen keskinäinen yhteistyö mielletään rajautuvaksi lähinnä sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Greene, Walls &

Schrest (1994) toteavat erityisesti palveluorganisaatioissa inhimillisen toiminnan muovaavan olennaisesti palvelun lopputulosta, ja näin ollen tulevan kiinteäksi osaksi yrityksen tarjoamaa ”tuotetta”. He toteavat myös markkinoinnillisen ajattelun olevan tärkeä osa henkilöstöjohtamista. (Greene ym. 1994, 8.) Tämän tutkimuksen kohteena on yritysten sisäinen markkinointi, jota tarkastellaan HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön kautta. Näkökulma on tuore, sillä kattavan tutkimuskatsauksen tuloksena ei löytynyt yhtään tutkimusta, jossa sisäistä markkinointia olisi varsinaisesti tarkasteltu näiden keskeisten tukifunktioiden yhteistyössä toteuttamana systemaattisena toimintana. Snell & White (2009) toteavat tutkimuksensa tuloksena, että sisäistä markkinointia toteutetaan yrityksissä, joskin vaihtelevalla kehittyneisyydellä, monien markkinointiin ja henkilöstöhallintoon liittyvien projektien yhteydessä. He toteavat kuitenkin tarpeen tutkia laajemmin sitä, miten näiden kahden toiminnon välinen yhteistyö voisi edesauttaa sisäisen markkinoinnin tehokasta toteutumista. (Snell & White 2009.) Tutkimuksessa pyritään osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen.

Sisäinen markkinointi syntyi käsitteenä 1960-1970 -luvulla vastaamaan johdonmukaisesti korkealaatuisten palvelujen tarjontaan liittyvään ongelmaan ja suurin osa aiheen kirjallisuudesta liittyy palveluiden johtamiseen ja markkinointiin. Sisäisen markkinoinnin ilmiön tutkimisen tarvetta edelleen voidaan perustella sillä, että aiheesta tehty empiirinen tutkimus on monelta osin hajanaista, eikä tutkijoille ole syntynyt yhteneväistä näkemystä siitä, miten sisäistä markkinointia tulisi määritellä ja kuvata tai tutkia mitattavana ilmiönä. Tämän tutkimuksen kannalta olennainen ongelma on myös usean tutkijan aiemmin tekemä huomio siitä, ettei sisäinen markkinointi sen sisältämistä yrityksen toimintaan voimavaroja ja strategista kilpailuetua tuovista elementeistä huolimatta ole systemaattisesti jalkautunut yritysten sisäistetyksi toimintamalliksi (esim. Rafiq & Ahmed 2000 & 2003; Kalliomaa 2004 & 2009; Lings & Greenley 2005).

Kalliomaa (2004) kysyy sisäisen markkinoinnin ilmiöön liittyvän kattavan kirjallisuuskatsauksensa tuloksena, pitäisikö käsitteen määrittelyn vaikeuden ja ilmiön moninaisuuden vuoksi koko käsite ja alueen tutkimus haudata merkityksettömänä. Hän kuitenkin jatkaa väittämällä, että sisäisellä markkinoinnilla organisaation sisäistettynä ja systemaattisena toimintatapana on strategista- ja kilpailuetua synnyttävää voimaa. Käytännössä sisäinen markkinointi sisältyy jo organisaatioissa erilaisiin strategisiin linjauksiin, mutta jos sisäiselle markkinoinnille annettaisiin rooli omana kokonaisuutenaan, se saattaisi Kalliomaan mukaan luoda organisaatiolle ”jäljittelemättömän kilpailuedun vahvan sisäisen ja ulkoisen asiakassuuntautuneisuuden rakentajana”. (Kalliomaa 2004, 39-42.) HR-toimintojen ollessa



perinteisesti vastuussa yrityksen sisäisistä toimista ja markkinoinnin vastaavasti yrityksen suuntautumisesta ulospäin, on perusteltua tutkia näiden kahden toiminnon välistä yhteistyötä. Yhteistyön vaikutuksia todellisen kilpailuedun saavuttamiseksi on kuitenkin tämän pro gradu-tutkielman puitteissa mahdotonta tutkia, sillä laajuudessaan tutkimusaihe vaatisi mittavan pitkittäistutkimuksen tekemistä.

Suomessa sisäistä markkinointia on tieteellisesti tutkittu verrattain vähän, vaikka yrityskonsulttien työkalupakissa ilmiö on ollut jo vuosia. Yksittäisten opinnäytetöiden sekä väitöskirjojen lisäksi sisäisen markkinoinnin ilmiöstä ei juurikaan löydy tutkimuskirjallisuutta Suomesta. Sen sijaan esimerkiksi Aasian maissa on tehty paljon sisäiseen markkinointiin liittyvää tutkimusta erityisesti palveluyrityksissä ja pyritty löytämään ne ilmiön muodot, joilla voitaisiin ainakin välillisesti vaikuttaa yrityksen menestymiseen (esim. Chen & Wu 2016). Tämän tutkimuksen yhtenä tutkimusongelmana on se, millaisten toimintatapojen ja käytänteiden kautta sisäinen markkinointi ilmenee yritysten toiminnassa Suomessa.

Mielenkiintoisia tutkimusaiheita ovat, tunnistetaanko yrityksissä ylipäättään sisäisen markkinoinnin käsitettä ja miten sisäistä markkinointia yrityksissä hyödynnetään. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma rajautuu tarkastelemaan niitä toimintatapoja, joita yrityksissä on käytössä sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi. Lisäksi tarkastellaan erityisesti sitä, toimivatko sisäisen markkinoinnin kannalta olennaiset HR- ja markkinointitoiminnot yhteistyössä yrityksissä ja miten yhteistyö rakentuu. Kaurav, Prakash, Chowdhary & Briggs (2016) antavat artikkelissaan perustelun sille, miksi tämän tutkimuksen erityisenä kiinnostuksen kohteena on juuri HR- ja markkinointitoimintojen harjoittama yhteistyö. Heidän mukaansa sisäinen markkinointi tulisi tapahtua HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä, sillä:

- suuri osa ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä haasteista voidaan ratkaista laajentamalla sisäisen markkinoinnin käytänteitä yritysten prosesseihin
- yritysten kannattaa panostaa osaavan henkilöstön säilyttämiseen tarjoamalla yhtenäistä suuntaa yrityksen ja henkilöstön kehittymiseen
- erityisesti johtoryhmä, joka jakaa tavoitteet, kokemuksen ja taidot henkilöstön motivaation rakentamiseen, vapauttamiseen ja liikkeelle panemiseen, voi saavuttaa taloudellista etua
- sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan rakentaa yritysbrändi, joka vetoaa niin asiakkaisiin kuin organisaation jäseniin ja
- osallisuus, sisältäen johtamisen, prosessit ja sitoutumisen edesauttaa tuottavuuden kehittymistä. (Kaurav ym. 2016, 84.)

On siis sekä tieteellisesti että käytännön organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta merkityksellistä ja mielekästä selvittää, millaisia toimintatapoja yrityksissä on käytössä sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi sekä millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin edistämiseksi. Näiden kiinnostuksen kohteiden myötä tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti:

#### **Tutkimuskysymys 1.**

*Millaisia toimintatapoja CASE-yrityksissä on olemassa sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien toteuttamiseksi?*

#### **Tutkimuskysymys 2.**

*Millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot CASE-yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin elementtien suhteen?*

Luvut 2 ja 3 tähtäävät tutkimuskysymyksen asettamiseen sekä antavat perustelun sille, miksi kysymykset on valittu tutkimuksen näkökulmiksi. Tutkimuskysymykset vaativat ilmiön tarkempaa määrittelyä sekä teoreettisen taustan avaamista, joten tutkimuskysymyksiin palataan tarkemmin uudelleen tutkielman luvussa 4.

Sisäisen markkinoinnin empiirinen tutkimus on keskittynyt voimakkaasti määrälliseen tutkimusaineistoon ja aineiston analysointiin kvantitatiivisin menetelmin. Kalliomaa (2004, 35) toteaa väitöskirjassaan, ettei kyselylomake ole välttämättä paras tapa päästä selville sisäisen markkinoinnin laaja-alaisen ilmiön luonteesta. Näin ollen sisäisen markkinoinnin ilmiötä ja sen ilmenemistä yritystoiminnassa sekä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa päätettiin tässä tutkimuksessa lähestyä kvalitatiivisen tutkimusasetelman avulla. Tutkimusmetodiksi valittiin HR- ja markkinointiavainhenkilöiden parihaastattelu ja haastatteluaineiston analysointi toteutettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tämän Pro gradu -tutkielman käsillä oleva tutkimusraportti etenee siten, että luvussa 2 käsitellään johdantolukua tarkemmin sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisen vaiheita sekä ilmiölle annettuja moninaisia määritelmiä ja tulkintatapoja päätyen tämän tutkimuksen

tarkoitusta parhaiten vastaavaan määritelmään. Luvussa 2 esitellään myös sisäisen markkinoinnin malleja sekä tutkimuksen teoreettinen tausta, jonka tarkoituksena on muodostaa kattava kuvaus tutkimuksen käsitteellisestä ja teoreettisesta viitekehyksestä. Luku 2 antaa johdantolukua tarkemman perustelun myös sille, miksi tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on nimenomaisesti sisäinen markkinointi HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä yrityksissä ja miten sisäinen markkinointi ja HR-toiminnot eroavat toisistaan tutkimuskirjallisuudessa.

Luvussa 3 tarkastellaan sisäisen markkinoinnin ilmiöön liittyvää aiempaa tutkimusta tutkimusraporttien ja kirjallisuuden avulla. Kuten aiemmin on todettu, sisäiselle markkinoinnille on ilmiönä olemassa monia määritelmiä, lähestymistapoja sekä käsitteellisiä ja sisällöllisiä tulkintoja. On siis perusteltua tarkastella ilmiötä mahdollisimman laajasti pyrittäessä muodostamaan käsitys siitä, miten sisäistä markkinointia on tarkoituksenmukaista tutkia. Luvussa 3 sisäistä markkinointia tarkastellaan luvussa 2 ilmiölle annetun määritelmän mukaisten elementtien kautta, jotka muodostavat myös empiirisen tutkimuksen perustan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksan eri aloilla toimivan yrityksen HR- ja markkinointiavainhenkilöä parihaastatteluna. Luku 4 keskittyy tutkimusaineiston hankinnan ja haastattelujen toteuttamisen sekä CASE-yritysten kuvailuun. Lisäksi tarkastellaan parihaastattelua tutkimusmetodina ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä aineiston käsittelyssä sekä perustellaan näiden metodien valinta tutkimuksen toteuttamiseksi. Luvussa 4 esitetään tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset, tulokset sekä vastataan tutkimusaineiston avulla tutkimuskysymyksiin.

Luvussa 5 luodaan yhteys käsitteellisen ja teoreettisen viitekehyksen, aiemman tutkimuksen ja tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston välille muodostamalla johtopäätöksiä tutkimustuloksista sekä pohditaan tulosten tieteellistä ja käytännöllistä merkitystä. Tutkimusraportin viimeisessä luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään tutkimusprosessin aikana heränneitä sekä johtopäätöksistä kumpuavia jatkotutkimustarpeita.

## 2 SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäinen markkinointi on toimintaa, jolla yrityksen tuotteet ja palvelut tuodaan henkilöstön tietoisuuteen (Greene ym. 1994, 5). Se on toimintafilosofia, jossa henkilöstöä kohdellaan yrityksen ensisijaisina asiakkaina ja työtehtäviä näille asiakkaille markkinoitavina tuotteina, tavoitteena sisäisten asiakkaiden tarpeiden täyttäminen (Berry 1981, 34). Sisäinen markkinointi pyrkii varmistamaan sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyden ja motivaation, jotta he palvelisivat ulkoisia asiakkaita paremmin (Grönroos 2000). Sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan sisäisten asiakkaiden (henkilöstö) halua ja valmiutta ilahduttaa ulkoiset asiakkaat. Kaurav ym. (2016) kuvaavat WOW -käsitteen avulla asiakkaan ja henkilöstön tyytyväisyyden välistä suhdetta toteamalla, että asiakas voi kokea WOW -elämyksen saamastaan palvelusta vain, jos henkilöstö kokee WOW -tunteen työssään. (Kaurav ym. 2016, 92.)

Näiden vain muutaman sisäiselle markkinoinnille annetun määritelmän monitahoisuuden ja eriävyyden ansiosta voidaan todeta, että ilmiön määrittelemiseksi ja tämän tutkimuksen kannalta käyttökelpoisen määritelmän löytämiseksi on syytä tarkastella sisäistä markkinointia sekä käsitteellisesti että teoreettisesti melko laajasti. Johdannossa todettiin, että sisäinen markkinointi on kiinnostanut sekä tutkijoita että käytännön toimijoita jo usean vuosikymmenen ajan. Rafiq & Ahmed (2000) ilmaisevat kuitenkin havaintonsa siitä, että tutkimusten ja ilmiöön kohdistuneen tieteellisen kiinnostuksen määrästä huolimatta hyvin harvassa organisaatiossa sisäistä markkinointia hyödynnetään käytännössä tai sen olemassa oloa ei tunnisteta irrallisena perinteisistä HR-prosesseista. Syynä tähän saattaa olla juuri käsitteen määrittelyn moninaisuus, tutkijoiden eriävät mielipiteet ilmiön sisältämistä elementeistä sekä yhtenäisen sisäisen markkinoinnin toteutustavan puuttuminen. (Rafiq & Ahmed 2000, 449.)

Luvun 2 tarkoituksena on tarkastella sisäisen markkinoinnin käsitteellistä kehittymistä ja muodostaa perustelu sille, miksi tämän tutkimuksen viitekehyksen rakentamiseksi on päädytty tiettyyn ilmiölle annettuun määritelmään. Lisäksi on tarkoituksenmukaista tarkastella niitä moninaisia malleja, joita tutkijat ovat pyrkineet kehittämään sisäisen markkinoinnin ilmiön selkiyttämiseksi sekä tutkimuksen mahdollistamiseksi. Luvussa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttavia teorioita ja suuntauksia, joiden avulla käsite ja ilmiö liittyvät osaksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lopuksi luodaan katsaus sisäisen markkinoinnin tutkimusperinteeseen.

## 2.1 Sisäisen markkinoinnin käsitteellinen kehittyminen

Käsitettä *sisäinen markkinointi* on käytetty 1960-1970 -luvulta lähtien vastauksena ongelmaan, jonka palveluorganisaatiot usein kohtaavat: kuinka tuottaa jatkuvasti korkealaatuista palvelua asiakkaille. Ensimmäisenä sisäisen markkinoinnin käsitettä alettiin käyttää palveluiden markkinoinnin tutkimuksessa. (Grönroos 2000, 330.) Yhtenä tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin käsitteen esille tuojista pidetään Leonard L. Berryä, joka useasti viitatussa artikkelissaan ”The Employee as Customer” esitti sisäisen markkinoinnin pääasiallisen tehtävän: kohdella yrityksen työntekijöitä sen ensisijaisina asiakkaina. Samoja markkinoinnillisia keinoja, joita käytetään asiakkaiden houkuttelemiseen ja asiakassuhteiden säilyttämiseen, tulee Berryn mukaan soveltaa yrityksen työntekijöihin. Näin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa palvelunsa laatuun ja tuottavuuteen. (Berry 1981.)

Sisäisen markkinoinnin ilmiön pääasiallinen sisältö sen käsiteellisen ilmenemisen alkuaikoina oli nähdä työntekijät yrityksen sisäisinä asiakkaina ja työtehtävät sisäisinä tuotteina. Sisäisten tuotteiden (työtehtävien) muokkaaminen sisäisten asiakkaiden (työntekijöiden) tarpeita vastaaviksi nähtiin tehokkaaksi yrityksen tavoitteiden saavuttamisen keinoksi. (Berry 1981, 34.) Sitten käsite on laajentunut ja sisäistä markkinointia on pyritty selittämään monista eri näkökulmista. Sisäinen markkinointi ilmiönä ei kuitenkaan edes käsitteen syntyaikoina ollut uusi, sillä yritykset ovat aina pyrkineet sisäisesti toteuttamaan työmoraalia edistäviä toimenpiteitä ja kampanjoita sekä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon henkilöstöjohtamisen keinoin (Grönroos 2000, 331).

Rafiq & Ahmed (2000) ovat selvittäneet kattavasti sisäisen markkinoinnin käsitteen muotoutumista ja kehittymistä 1970-luvulta tähän päivään. Heidän tekemänsä jaottelun avulla on mahdollista paremmin hahmottaa sisäisen markkinoinnin sisältämiä elementtejä sekä määritellä käsitettä. Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittyminen voidaan heidän mukaansa jakaa kolmeen vaiheeseen:

- (1) Ensimmäisessä vaiheessa sisäisessä markkinoinnissa korostuivat *työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys*. Aiemmin esitetyn Berryn (1981) tulkinnan mukaisesti työntekijät tulisi nähdä yrityksen ensisijaisina asiakkaina ja työntekijöiden tyytyväisyys katsotaan olevan edellytyksenä tyytyväisille asiakkaille. Markkinoinnista tuttujen tekniikoiden hyödyntäminen henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden vahvistamiseksi näyttäytyy olennaisena osana sisäistä markkinointia. Kun työntekijä nähdään asiakkaana,

korostuu myös työnkuvien ja työtehtävien muokkaaminen siten, että ne vastaavat paremmin inhimillisiä tarpeita lisäten työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä ja näin vaikuttaen asiakkaiden saamaan palveluun.

(2) Toisessa vaiheessa *asiakkaiden saama palvelu* ja *asiakasorientaatio* korostuivat. Jatkuvasti korkealaatuinen palvelu edellyttää asiakasorientoituneita ja myyntihenkisiä työntekijöitä, joiden toimintaan voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin keinoin. Yrityksen sisäisiin markkinoihin eli henkilöstöön vaikuttaminen markkinoinnillisin keinoin vaikuttaa työntekijöiden toimintaan lisäten heidän markkinasuuntautuneisuuttaan ja myyntihenkisyyttään sekä kykyään huomioida asiakkaat.

(3) Sisäisellä markkinoinnilla alettiin kolmannessa vaiheessa huomata olevan osuutta myös *strategian muodostukseen, toteutumiseen* sekä *muutosten johtamiseen*. Sisäisen markkinoinnin toimien potentiaali yrityksen päämäärien saavuttamisen keinoina on todettu olevan ilmeinen. Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisen uusimmassa vaiheessa korostuvat sisäisen viestinnän parantaminen, erillisten osastojen yhdentymiseen pyrkiminen sekä muutos vastarinnan ehkäiseminen. (Rafiq & Ahmed 2000, 450-453.)

### 2.1.1 Sisäisen markkinoinnin määritelmät

Sisäistä markkinointia voidaan ilmiönä pitää eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä sellaisille yrityksen sisäisille toimille ja prosesseille, jotka uudella tavalla ajateltuna tarjoavat mahdollisuuden kehittää yrityksen henkilöstön palveluorientaatiota sekä kiinnostusta asiakkaita ja markkinointia kohtaan (Grönroos 2000, 330). Tarkkaa määritelmää sisäiselle markkinoinnille, josta kaikki tutkijat olisivat olleet yksimielisiä, on kirjallisuudesta ja aihealueen tutkimuksista vaikea löytää. Eri aikakausina sisäistä markkinointia on pyritty määrittelemään erilaisin painotuksin sen mukaan, mikä sisäisessä markkinoinnissa on katsottu olevan olennaista. Ahmed & Rafiq (2002) kokoavat eri tutkijoiden sisäiselle markkinoinnille antamia määritelmiä tavoitteenaan luoda yhtenäinen, kaikki elementit yhteen kokoava määritelmä käsitteelle. Heidän mukaansa Berry & Parasuraman ovat käsitteen yleistymisen alkuaikoina määritelleet sisäisen markkinoinnin toiminnaksi, jolla:

*pyritään houkuttelemaan, kehittämään, motivoimaan ja säilyttämään osaavia työntekijöitä muodostamalla työ- tuotteita, jotka tyydyttävät työntekijöiden tarpeet.* (Ahmed & Rafiq 2002, 5.)

Tämä näkökulma sisäiseen markkinointiin edustaa käsitteen kehittymisen ensimmäistä vaihetta, jossa työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys nähtiin ensisijaisena sisäisen markkinoinnin tavoitteena yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. Määritelmä on kuitenkin yksinään liian suppea ja Ahmed & Rafiq (2002) argumentoivat, että toisin kuin ulkoisen markkinoinnin tilanteessa, tuote (työtehtävä) saattaa olla sellainen, jota työntekijä ei itseasiassa haluaisi ja työntekijällä ei useinkaan ole valinnanvaraa tuotteista (työtehtävistä), kuten ulkoisella asiakkaalla tuotteista. Työsuhteen sopimusluonteen vuoksi työntekijä saattaa olla myös 'pakotettu' hyväksymään tuote (työtehtävä) vastoin varsinaista tahtoaan. Lisäksi yritysten on arvioitava niitä kustannuksia, joita tyytyväisten työntekijöiden saavuttamiseksi tehdyt toimenpiteet aiheuttavat. Suurimpana puutteena määritelmässä voidaan nähdä se, että määritelmä asettaa sisäisen asiakkaan ulkoista asiakasta tärkeämpään asemaan, mikä puolestaan sivuuttaa markkinoinnin perusidean, jonka mukaan ulkoinen asiakas on etusijalla. (Ahmed & Rafiq 2002, 5-6.)

Myös Mudie (2003) on kyseenalaistanut sisäisen asiakkaan käsitteen ja tuo esille perinteisen asiakkaan ja sisäisen asiakkaan määritelmien erottamisen ongelmallisuuden. Hän toteaa, että sisäiselle markkinoinnille asetettu tavoite sitoutuneesta, yhteistyöhaluisesta ja innostuneesta henkilöstöstä johtaa yritysten tarpeeseen kääriä tästä koituvat hyödyt tuottavuudelle, tehokkuudelle ja laadulle. Hänen mukaansa organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksesta on kuitenkin lähes mahdotonta löytää luotettavaa ja suoraa yhteyttä onnellisen ja tuottavan henkilöstön välille. Mudie (2003) kehottaakin laajentamaan sisäisen markkinoinnin määritelmää siten, ettei sisäisen asiakkaan rooli korostu ilmiötä rajoittavasti. Näin on hänen mukaansa mahdollista yrittää saavuttaa parempaa tuottavuutta, tehokkuutta ja ulkoisen asiakaspalvelun laatua sisäisen markkinoinnin keinoin. (Mudie 2003, 1262-1273.)

Ulkooisen asiakkaan ensisijaisuutta korostavan määritelmän sisäiselle markkinoinnille on puolestaan Ahmed & Rafiqin (2002) mukaan tarjonnut Grönroos. Hänen mukaansa

*yrityksen sisäisiin markkinoihin voidaan tehokkaimmin vaikuttaa hyödyntämällä markkinoinnillisia keinoja sisäisesti päämääränä motivoida työntekijöitä asiakas- ja markkinaorientoituneisuuteen sekä myyntihenkisyyteen.*

Ahmed & Rafiqin (2002) mukaan Grönroosin määritelmä edustaa sisäisen markkinoinnin käsitteen muodostumisen toista vaihetta, jossa ulkoinen asiakas on keskeisimpänä huomion kohteena. Työntekijöitä tulee motivoida toimimaan paremmin (kuten Berryn ym. määritelmässä), mutta painopiste on työntekijöiden asiakasorientoituneisuuden parantamisessa henkilöstön tyytyväisyyden sijaan. Tätä näkökulmaa Ahmed & Rafiq (2002) kritisoivat

toteamalla, että määritelmän unohtaessa työntekijän sisäisenä asiakkaana, työntekijöiden toimintaan pyritään aktiivisesti vaikuttamaan, mutta heitä ei niinkään pyritä motivoimaan tyytyväisyyttä lisäämällä. (Ahmed & Rafiq 2002, 6-7.)

Sisäinen markkinointi voidaan nähdä yhtenä keinona saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet. Se, saavutetaanko toivottu lopputulos työntekijöiden tyytyväisyyteen vai asiakasorientoituneisuuteen panostamalla, on ollut vuorollaan olennainen näkökulma määriteltäessä sisäistä markkinointia. Ahmed & Rafiq (2002) esittelevät Winterin määritelmän sisäiselle markkinoinnille. Määritelmä edustaa käsitteen kehityksen kolmatta, strategian toteutumiseen ja muutosjohtamiseen keskittyvää vaihetta. Winter korostaa sisäisen markkinoinnin olevan prosessi, jolla

*työntekijöitä suunnataan, koulutetaan ja motivoidaan pyrkimään kohti yrityksen päämääriä sellaisin tavoin, että työntekijät ymmärtävät ja tunnistavat näiden toimien arvon ja oman roolinsa kokonaisuudessa.*

Sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisen kannalta kolmas vaihe on olennainen, sillä se tuo esiin tarpeen muodostaa sisäisen markkinoinnin tutkimiseen selkeä metodologia ja sitä kautta välineitä ilmiön toteuttamiseen käytännössä. Ahmed & Rafiq (2002, 7) toteavat olennaista olevan sisäisten toimintojen yhtenäistämisen ja yhteistoiminnan kehittämisen strategian toteutumisen edellytyksenä.

Sisäisen markkinoinnin käsitteellisen kehityksen vaiheita yhdistelemään pyrkiviä ja sitä kautta ilmiön kokonaisluonteen kuvaamiseen tähtääviä määritelmiä on myös useita. Erään tällaisen määritelmän sisäiselle markkinoinnille antavat Lings & Greenley (2010, 323) pyrkiessään kokoamaan eri tutkijoiden aiemmat määritelmät yhdeksi sisällöksi. Heidän mukaansa sisäinen markkinointi on

*toimintafilosofia, jossa työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan yrityksen sisäisinä asiakkaina heille tarjottavaa arvoa korostamalla, tavoitteena rohkaista työntekijöitä täyttämään yrityksen ulkoisen markkinoinnin tavoitteet ja sitä kautta vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa ulkoisilla markkinoilla.*

Myös Rafiq & Ahmed (2000) ovat pyrkineet kokoamaan synteessin sisäisen markkinoinnin käsitteellisestä kehittymisestä ja sen keskeisistä sisällöistä. Heidän mukaansa sisäinen markkinointi koostuu viidestä keskeisestä elementistä, jotka ovat:

- 1) Työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys
- 2) Asiakasorientaatio ja asiakkaan tyytyväisyys
- 3) Sisäisten toimintojen yhteistoiminta ja integraatio



- 4) Markkinoinnillinen lähestymistapa edellisiin
- 5) Tarkoin määriteltyjen yritysstrategioiden tai toiminnallisten strategioiden toimeenpano

Kaikki elementit eivät ole olleet läsnä sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisen eri vaiheissa, mutta vaiheiden yhdistämisen kautta on mahdollista muodostaa kattava määritelmä sille, mitä sisäinen markkinointi tämän päivän yritysten toimintatapoina voisi tarkoittaa. Rafiq & Ahmed (2000) antavat sisäiselle markkinoinnille määritelmän, joka sisältää kaikki viisi elementtiä.

*"Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach (4) to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate (3) employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies (5) in order to deliver customer satisfaction (2) through a process of creating motivated and customer-oriented employees (1)" (Rafiq & Ahmed 2000, 454).*

Tämän tutkimuksen käyttöön Rafiq & Ahmedin (2000) määritelmä on käännetty suomeksi:

*Sisäinen markkinointi on suunnitelmallinen pyrkimys markkinoinnillisin lähestymistavoin (4) vastata organisaatiossa erilaisiin tilanteisiin ja haasteisiin sisäisiä toimintoja yhtenäistämällä ja tukemalla toimintojen integraatiota (3), ohjaamalla henkilöstöä kohti yrityksen strategioiden toteutumista (5) tavoitteena asiakastytyvyyden saavuttaminen (2) motivoituneiden ja asiakasorientoituneiden työntekijöiden avulla (1).*

Artikkeli, jossa Rafiq & Ahmed (2000) määritelmän esittävät, on mainittu 203:ssa tieteellisessä artikkelissa, mikä osaltaan antaa perustelun kyseisen määritelmän luotettavuudelle. Myös muut tutkijat, kuten Snell & White (2009), tunnistavat kyseisen määritelmän kattavimmaksi ja ilmiön ominaispiirteet laajimmin huomioon ottavaksi määritelmäksi ja ovat käyttäneet määritelmää oman tutkimuksensa perustana.

Vaikka yllä esiteltyt, eri tutkijoiden erilaisista lähtökohdista sisäiselle markkinoinnille esittämät määritelmät ovat kaikki paikkansapitäviä, on niissä havaittavissa omat vahvuutensa ja heikkoutensa monimutkaisen ja monitulkintaisen ilmiön kokonaisluonteen kuvaajana. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukaisin määritelmä on Rafiq & Ahmedin (2000) kokonaisvaltainen kuvaus, josta on voitu perustellusti johtaa tämän tutkimuksen käsitteellinen viitekehys sekä lähtökohta empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuksen lähestymistavaksi on kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen tarkastelun tuloksena päädytty valitsemaan näkökulma sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen yrityksissä Rafiq & Ahmedin (2000) esittämän jaottelun mukaisten sisäisen markkinoinnin elementtien kautta. Tutkimus

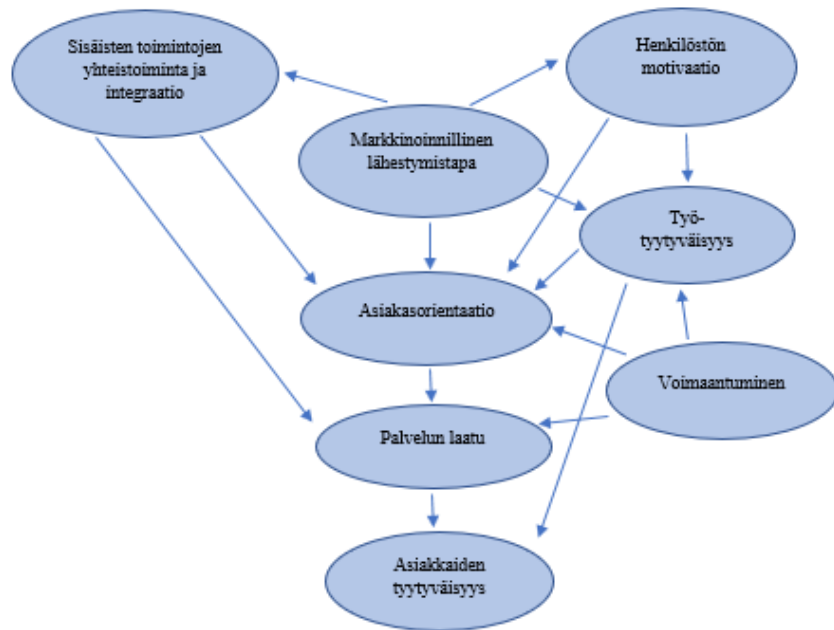
keskittyy tarkastelemaan sisäisen markkinoinnin ilmiötä tarkemmin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä yrityksissä.

### **2.1.2 Sisäisen markkinoinnin mallit**

Sisäistä markkinointia on pyritty määrittelemään ja ilmiönä kuvaamaan useiden ansioituneiden tutkijoiden toimesta jo yli neljän vuosikymmenen ajan, mutta sen soveltaminen on käytännössä edelleen melko hajanaista. Tämä johtuu tutkijoiden mukaan siitä, että sisäisen markkinoinnin käsitteellistäminen ja tutkimus ei ole ollut yhtenäistä, eikä sisäiselle markkinoinnille ole kyetty luomaan yhtä, kaikkien hyväksymää mallia tai teoreettista kehystä (esim. Rafiq & Ahmed 2000; Lings & Greenley 2005; Huang & Rundle-Thiele 2015). Jotta sisäinen markkinointi voitaisiin valjastaa yritysten voimavaraksi, olisi kyettävä luomaan yhtenäinen käsitteellinen ja teoreettinen viitekehys sekä konkreettisia työkaluja yritysten käyttöön. Tällaisen yhtenäisen mallin puuttuessa avoinna ovat edelleen kysymykset siitä kuka, missä, millaisin keinoin ja kenelle sisäistä markkinointia toteutetaan (Foreman & Money 1995).

Sisäinen markkinointi on syntynyt ilmiönä vastaamaan palvelujen laadun jatkuvuuteen liittyvään ongelmaan (mm. Rafiq & Ahmed 2000). Tästä näkökulmasta katsottuna on selvää, että myös sisäisen markkinoinnin ilmiön teorianmuodostus ja määrittely on ollut hyvin palveluorganisaatiokeskeistä. Varey (1995, 42) kuitenkin esittää yhdysvaltalaista ekonomistia ja Harvard Business School'n professoria Theodore Levit'iä (1925- 2006) lainaten, että erillisiä palvelualoja ei ole olemassa, vaan jokaiseen yritykseen sisältyy palvelu osana toimintaa. Tämän tutkimuksen kannalta Vareyn huomio on hyvin keskeinen, sillä empiirisen tutkimuksen CASE-yrityksiksi valikoituneet yritykset edustavat kukin eri toimialaa niin palvelu- kuin tuotantoaloiltakin.

Ahmed & Rafiq (2002) ovat esittäneet mallin palveluorganisaatioiden sisäisen markkinoinnin kokonaisuudesta (Kuvio 1). He kokoavat malliin sisäisen markkinoinnin määritelmän ja sen kehittymisen vaiheet. Keskiössä mallissa on palveluorganisaatioille tärkeä strateginen tekijä, palvelun laatu. Mallissa korostuvat lisäksi kaikkien eri osa-alueiden vuorovaikutteiset suhteet.



Kuvio 1 Sisäisen markkinoinnin malli palveluille (Ahmed & Rafiq 2002, 20)

Kuviossa 1 esitettyä mallia voidaan pitää tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisenä mallina, sillä tutkimuksen keskiössä ovat Rafiq & Ahmedin (2000) esittämät sisäisen markkinoinnin elementit, joiden välistä suhdetta kyseisellä mallilla pyritään havainnollistamaan. On kuitenkin tarkoituksenmukaista tarkastella myös muita malleja, joiden avulla sisäisen markkinoinnin kokonaisuutta on pyritty tutkijoiden toimesta havainnollistamaan. ”Sisäisen palvelun laatu on edellytys ulkoiselle palvelun laadulle” toteaa Varey (1995, 42) esitellessään Heskettin (1992) mallin (Kuvio 2), joka painottaa sisäisen markkinoinnin vaikutusta strategiseen kilpailualueeseen palvelu-tuottoketjun muodossa. Malli painottaa sisäisen markkinoinnin määritelmän kokonaisuudessa sisäisen palvelun laadun kautta saatua vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen menestymiseen markkinoilla.

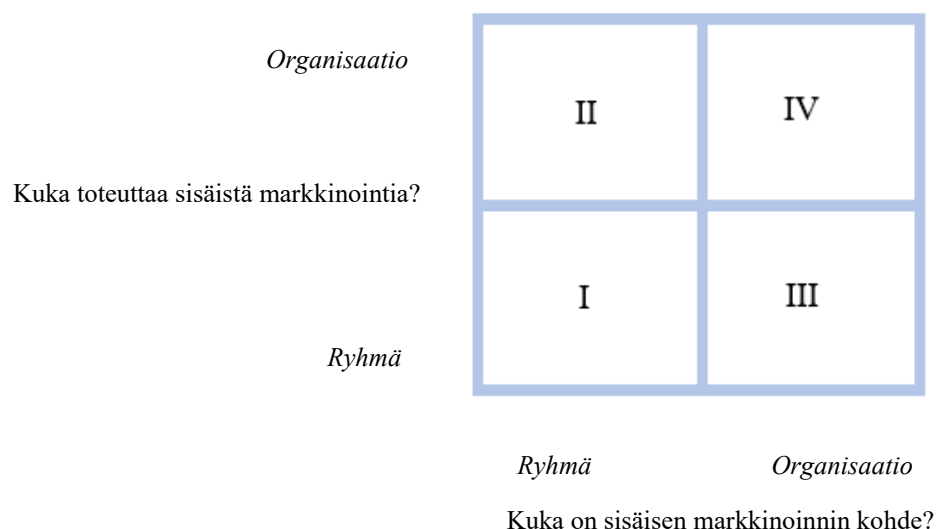


Kuvio 2 Palvelu-tuottoketju Heskettiä (1992) mukaillen (Varey, 1995, 42)

Palvelu-tuottoketju antaa kuvan siitä, miten sisäisen markkinoinnin avulla voidaan tiettyjen välillisten tekijöiden kautta vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Mallin rajoitteena on kuitenkin

se, ettei sille juurikaan löydy empiiristä tukea. Yksittäisiä vaikutussuhteita on sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa pyritty löytämään. Chen & Wu (2016) ovat pyrkinneet majoitusalaan koskevassa tutkimuksessaan löytämään yhteyden sisäisen markkinoinnin ja työntekijöiden tuottavuuden välille ja Shiu & Yu (2010) ovat tarkastelleet sisäisen markkinoinnin yhteyttä työtyytyväisyyteen. Hypoteettisena mallina palvelu-tuottoketju voisi toimia erinomaisesti esimerkiksi yrityksen strategista suunnittelua ohjaavana työkaluna, mutta sisäisen markkinoinnin teoreettiseksi viitekehykseksi malli tarvitsisi tuekseen empiirisen tutkimuksen osoittamaa, luotettavaa syy-seuraussuhdetta muuttujien välille (Varey 1995, 42-45).

Sisäisessä markkinoinnissa näyttäisi edellä esitettyjen mallien perusteella olevan olennaista kaikkien työntekijöiden käsittäminen ja kohtelemine osana yrityksen sisäistä markkinaa, päämääränä tuottaa laadukkaita palveluita ulkoisille asiakkaille yrityksen kokonaisstrategian tukemiseksi. Jotta mikään sisäisen markkinoinnin malli olisi todellisuudessa käyttökelpoinen, tulisi sen Foreman & Moneyn (1995, 759) mukaan olla sovellettavissa kaikenlaisille yrityksille toimialasta riippumatta. He esittävät myös, että usein sisäinen markkinointi nähdään vain tietyn osaston tai ryhmän (esim. myyntitiimi) asiana, eikä niinkään koko yritystä yhdistävänä toimintamallina. Foreman & Money ovatkin esittäneet mallin, jonka avulla sisäisen markkinoinnin konsepti olisi operationalisoitavissa yritysten käyttöön kaikilla toimialoilla. Malli perustuu yksinkertaiseen kehikkoon, joka on esitetty Kuviossa 3.



Kuvio 3 Näkökulmat sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen (Foreman & Money 1995, 760)

Foreman & Money (1995) mallissa tyypin (I) sisäistä markkinointia kuvaa tilanne, jossa ryhmät toimivat toistensa sisäisinä markkinoina (esim. markkinointitiimi kohdistaa toimintoja myyntitiimille). Tyypissä (II) sisäinen markkinointi on organisaation tasolta kohdistettu tiettyyn ryhmään (esim. myyntitiimiin) jonkin toivotun organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmät, toiminnot tai osastot harjoittavat tyypin (III) sisäistä markkinointia koko organisaatiolle. Tämä tilanne on yrityksissä erittäin tyypillinen ja usein sisäisen markkinoinnin toteuttajana on tällöin HR-tiimi. Tyypin (IV) kaltainen sisäinen markkinointi on sitä, johon kaikki sisäisen markkinoinnin teoriat lopulta pohjaavat alkaen Berryn (1981) määritelmästä, jossa työntekijät ovat asiakkaita ja työtehtävät ovat tuotteita. Foreman & Money toteavatkin, että tyypin (IV) periaattein toimiva sisäinen markkinointi on välttämätöntä, jos yritys haluaa houkutella, valita ja säilyttää parhaat mahdolliset työntekijät, jotka näkevät, arvostavat ja haluavat säilyttää roolinsa ensiluokkaista laatua ulkoisille asiakkaille tuottavina toimijoina. (Foreman & Money 1995, 760-761.)

Foreman & Money (1995) ovat keskittäneet oman tutkimuksensa tyypin (IV) sisäisen markkinoinnin ulottuvuuteen lähinnä Berryn (1981) ja Berry & Parasuramanin (1991) kirjoituksiin pohjautuen. Taustatiedon ja palvelumarkkinoinnin opiskelijoiden kanssa käytyjen focus group -haastatteluiden pohjalta he ovat kehittäneet mittaustyökalun sisältäen sisäistä markkinointia tulkintansa mukaan parhaiten kuvaavat keskeiset toiminnot: *visio, palkitseminen ja kehittyminen*. (Foreman & Money 1995.) Myös muut tutkijat ovat havainneet Foreman & Money esittämän mittariston hyödylliseksi yrittäessään kehittää mittaristoa sisäisen markkinoinnin empiiriseksi tutkimiseksi. Ullah & Ahmad (2017) esittävät käsitteellisen mallin siitä, miten sisäinen markkinointi yrityksessä voi rakentua juuri Foreman & Money nimeämien keskeisten toimintojen kautta. Heidän tutkimuksensa koskee sisäisen markkinoinnin ja yrityksen menestyksen välistä yhteyttä kontekstissa, jossa kulttuurilla katsotaan olevan merkittävä välittävä rooli. (Ullah & Ahmad 2017.)

Foreman & Money kehittämä viidestätoista väittämästä koostuva mittaristo on erittäin käyttökelpoinen, mikäli halutaan mitata sisäistä markkinaorientaatiota yksittäisissä yrityksissä ja analysoida tuloksia kvantitatiivisin menetelmin. Sen rajoitteena voidaan kuitenkin mainita keskittyminen vain rajattuihin kolmeen näkökulmaan, visioon, palkitsemiseen ja kehittymiseen, rajoittaen samalla sisäisen markkinoinnin käsitteellistä tulkintaa. Tämän tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, jonka hyödyntämistä myös Kalliomaa (2009) väitöskirjassaan puoltaa sisäistä markkinointia tutkittaessa. Kiinnostuksen kohteen ollessa se, miten yritysten toiminnoissa näkyvät sisäisen markkinoinnin elementit ja

millaista on HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö yrityksissä, on tarkoituksenmukaista tarkastella ja pyrkiä ymmärtämään sisäisen markkinoinnin ilmiötä ja sen esiintymistä yrityksissä laadullisin menetelmin sekä laajaan käsitteelliseen viitekehykseen pohjautuen.

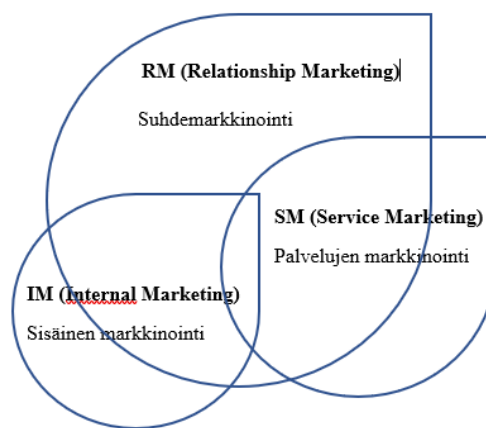
## 2.2 Sisäisen markkinoinnin teoreettinen tausta

Edellä on kuvattu sisäisen markkinoinnin käsitteellistä kehittymistä määritelmien ja ilmiötä selittämään pyrkivien mallien avulla. Tehdyn tarkastelun valossa on oletettavaa, että kuten käsitteen muotoutuminen, myös ilmiön teoreettinen perusta on jokseenkin monimuotoinen ja osin hajanainen. Ilmiön taustalla on todettu vaikuttavan markkinoinnin tutkimusalueelta sovellutuksensa saanut *suhdemarkkinoinnin* teoria (Godson 2009; Christopher, Payne & Ballantyne 1991; Gummesson 2002), jota on tutkittu ja kehitetty erityisesti palvelujen johtamisen kontekstissa. Sisäisellä markkinoinnilla on kiinteä yhteys markkinoinnin tutkimuksen perinteeseen ja markkinointikirjallisuudessa sisäinen markkinointi nähdäänkin osana markkinoinnin kokonaisuutta (esim. Zeithaml & Bitner 1996; Grönroos 2000 & 2007; Kotler & Armstrong 2006).

Toinen sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttava teoria on *kokonaisvaltainen laatujohtaminen* (Total Quality Management, TQM), joka sisältää ajatuksen toiminnan laadusta monitahoisesti hallittavana strategisena tavoitteena (Ahmed & Rafiq 2002). Sisäisen markkinoinnin yhteys myös *henkilöstövoimavarojen johtamiseen* (HRM) on ilmeinen niiden sisältöjen ja elementtien kautta, joilla sisäistä markkinointia tässäkin tutkimuksessa kuvataan. Perinteisesti HR-toiminnoiksi luokitellaan mm. henkilöstön motivointi ja tyytyväisyys, sisäisten toimintojen yhtenäistäminen yhteistoimintaa lisäämällä sekä strategian jalkautumisen varmistaminen. Tästä syystä on olennaista tarkastella sisäisen markkinoinnin teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi myös ilmiön yhteyttä HRM- käytänteisiin kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla.

Sisäinen markkinointi on sisäisten suhteiden hoitamista, työntekijöiden kohtelemista ensisijaisina asiakkaina ja yhdessä ulkoisen palvelujen markkinoinnin kanssa ne muodostavat suhdemarkkinoinnin kokonaisuuden. Kalliomaa (2009) on väitöskirjassaan tarkastellut suhdemarkkinointia sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttavana teoreettisena lähtökohtana.

Hän liittyy suhdemarkkinoinnin ja sisäisen markkinoinnin osaksi palvelujen markkinointia (Kuvio 4). Ei siis ole yksiselitteistä, mikä käsitteistä toimii toisen taustalla, mutta selvää on, että ne liittyvät tutkimusperinteensä kautta kiinteästi toisiinsa. Myös Voima (2002) liittyy Kuviossa 4 esitetyt käsitteet ja tutkimusperinteet toisiinsa. Hän toteaa, että hyödyntämällä suhdemarkkinointia johtamisstrategiana ja ottamalla sisäiset suhteet strategisen tarkastelun kohteeksi, voidaan saavuttaa ulkoisten suhteiden korkea laatu. Sisäisen markkinoinnin tutkimuksen hän puolestaan määrittää saaneen alkunsa palveluiden markkinoinnin tutkimuksesta. (Voima 2002.)



Kuvio 4 Sisäinen markkinointi osana suhde- ja palvelujen markkinointia (Kalliomaa 2009, 35)

### 2.2.1 Suhdemarkkinointi markkinoinnin suuntauksena

Sisäinen markkinointi on saanut alkunsa palveluiden markkinoinnin tutkimuksesta (Grönroos 2000; Kalliomaa 2009; Voima 2002). Sisäisen markkinoinnin on todettu olevan eräänlainen sateenvarjokäsite lukuisille yrityksen sisäisille toimille ja prosesseille, joiden lähestyminen markkinoinnillisin keinoin auttaa luomaan palveluorientaatiota ja lisäämään työntekijöiden kiinnostusta asiakkaita ja ulkoista markkinointia kohtaan (Grönroos 2000, 330). Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin tutkimuksen yhtenä taustaolettamuksena on suhdemarkkinoinnin teoria ja toisaalta suhdemarkkinoinnin voidaan katsoa olevan tutkimussuunta, joka sisältää sekä sisäisen markkinoinnin että palvelujen markkinoinnin (Kalliomaa 2009, 35). Blomqvist, Dahl & Haeger (1993, 19) toteavat suhdemarkkinoinnin käsitteen kehittäjänä toimineen

markkinoinnin tutkija Leonard Berryn, joka on ollut myös sisäisen markkinoinnin tutkimuksen kannalta keskeinen tutkija erityisesti käsitteen yleistymisen alkuaikoina.

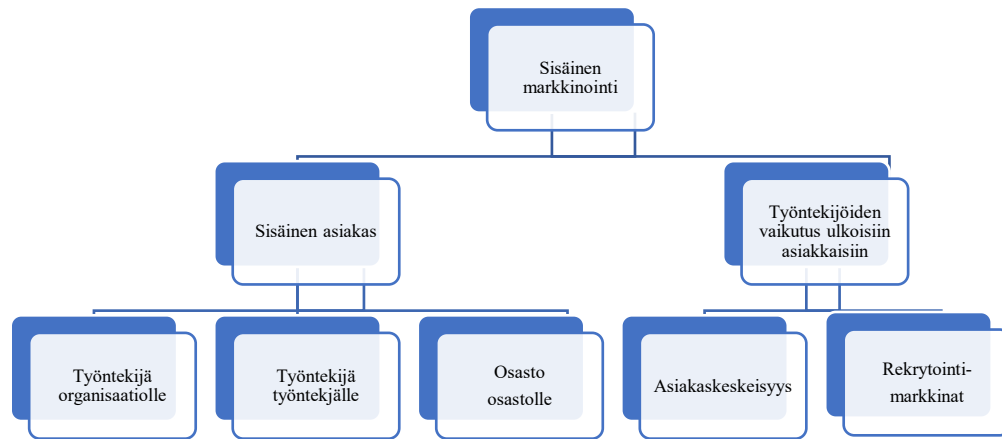
Blomqvist ym. (1993) määrittelevät suhdemarkkinoinnin tarkoittavan ensisijaisesti markkinointia koskevaa strategiaa, jonka mukaan markkinoinnin pääasiallisena pyrkimyksenä tulisi olla molemmille osapuolille kannattavan suhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Määritelmän mukaan lupausten pitäminen on yhtä tärkeä osa markkinointia kuin vaikuttaminen ja lupausten antaminen. Blomqvist ym. (1993) toteavat, että suhdemarkkinointiin perustuvan strategian lähtökohtana on ajatus siitä, että pysyvät asiakkaat ovat yritykselle kannattavampia kuin asiakkaat, jotka tekevät satunnaisen ostopäätöksen vaikkapa markkinointikampanjan perusteella. (Blomqvist ym. 1993, 11.)

Suhdemarkkinoinnin keskiössä ovat yrityksen ja sen moninaisten sidosryhmien väliset suhteet, joita Gummesson (2002) määrittelee olevan yhteensä 30. Hänen mukaansa suhdemarkkinointia tulee mallintaa konkreettisten suhteiden kautta, joita voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnin ja liiketoiminnan suunnittelun pohjana. Suhteet jaetaan kategorioihin sen mukaisesti, onko kyseessä yrityksen suhde asiakkaisiin, kilpailijoihin, markkinoihin, yhteiskuntaan vai yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on kiinnittää huomio viimeiseen kategoriaan, jota Gummesson (2002) nimittää Nano-suhteiden joukoksi. Nano-suhteisiin kuuluvat kaikki yrityksen sisäiset suhteet ja sisäiset suhteet vaikuttavat olennaisesti yrityksen ulkoisiin suhteisiin. Tarve sisäisten suhteiden huomioimiselle olennaisena osana yrityksen suhdeverkostoa nousee Gummessonin mukaan itsenäisten tulosityksiköiden, kustannuspaikkojen, osastojen ja liiketoiminta-alueiden erillisyydestä johtuvasta siiloutumisesta. Hän myös toteaa, että rajat ulkoisten ja sisäisten suhteiden välillä ovat usein häilyviä ja vaihtelevat strategisten painopisteiden mukaisesti. Esimerkkinä tällaisesta sisäisen ja ulkoisen toiminnan rajapinnasta on fyysinen tuotteen toimitus osana logistiikkaketjua, joka sisältää kiinteästi sekä sisäisten toimintojen välisiä että ulkoisia suhteita. (Gummesson 2002, 27-30.)

Suhdemarkkinoinnin teorian mukaan sisäistä markkinointia tulee lähestyä kahdesta näkökulmasta: (1) Työntekijät sisäisinä asiakkaina ja toimittajina sekä (2) Työntekijät ulkoisesti asiakasorientoituneina toimijoina. Näiden kahden näkökulman välillä on yhtäläisyyksiä mutta ne myös eroavat toisistaan. Molempia lähestymistapoja voidaan käyttää strategisesti kilpailukyvyn edistäjänä ja molemmissa pääpaino on työntekijöiden motivoinnilla markkinoinnillisin keinoin tavoitteena vaikutukset yrityksen kannalta parhaaseen



lopputulokseen markkinoilla. Näkökulmien erot tulee kuitenkin myös ottaa huomioon, sillä Kuviossa 5 esitetyn mukaisesti molemmat näkökulmat johtavat sisäisen markkinoinnin tarkasteluun hiukan eri lähtökohdista suhdemarkkinoinnin kentässä. (Godson 2009, 272.)



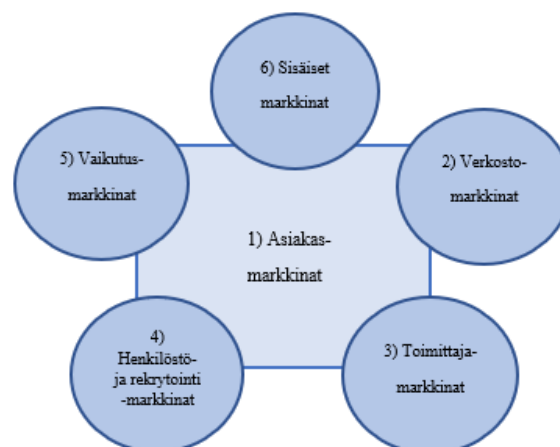
Kuvio 5 Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulmat (Godson 2009, 273)

Sisäisen markkinoinnin keskeinen ajatus työntekijöistä yrityksen sisäisinä asiakkaina olettaa, että yrityksen sisällä on siis eräänlainen ”minimarkkina”-versio ulkoisista markkinoista (Godson 2009, 273). Sisäiset asiakassuhteet jaotellaankin tämän ajatuksen ja edellä esitetyn kuvion mukaisesti siten, että työntekijä on organisaation asiakas, mutta myös asiakas ja palvelun tuottaja suhteissaan toisiin työntekijöihin. Lisäksi osastot tai erilliset toimintayksiköt muodostavat keskenään vuorovaikutteisen toimittaja-asiakas -suhteen. Suhteita korostavaa teoriapohjaa sisäiselle markkinoinnille tarjoaa myös Ballantyne (2003) esittäessään, että sisäisen markkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kykyyn uudistaa tietoa (*knowledge renewal*) ja spontaania yhteistoimintaa (*spontaneous community behaviour*) sekä parantaa suunniteltua oppimista (*learning activity*). Hän myös toteaa suhdevaikutteista teoriaa sisäiseen markkinointiin soveltavassa tutkimusartikkelissaan, että suhteiden kehittämisen kautta yrityksen yhteistoimintamallit paranevat ja lisäävät yrityksen tiedonmuodostuskykyä ja osaamisen jakamista. (Ballantyne 2003, 1252-1253.)

*Markkinointi* voidaan määritellä prosessiksi, jossa yritykset luovat arvoa asiakkailleen ja rakentavat vahvoja asiakassuhteita saavuttaakseen vastavuoroisesti arvoa asiakkailtaan. Useimmiten markkinointia on kuvattu neljän ulottuvuuden (4Ps model) kautta, jotka ovat 1) tuote (Product), 2) hinta (Price), 3) markkinointiviestintä (Promotion) ja 4) saatavuus (Place).

Perinteisesti markkinoinnin on siis katsottu kohdistuvan yrityksestä ulkoisten asiakkaiden suuntaan. (Kotler & Armstrong 2006, 5.) Suhdemarkkinoinnin teorian mukaan on markkinointia kuitenkin tarkoituksenmukaista tarkastella laajemmasta näkökulmasta ottaen huomioon laajasti yritysten erilaiset toimintakentät ja ”markkinat”, joihin markkinoinnin keinoin pyritään vaikuttamaan. Jotta yritys voisi tarjota parhaan mahdollisen arvolupauksen sekä tuotteen/palvelun että asiakaspalvelun näkökulmasta, on markkinointia tarkasteltava laajasti eri markkinoihin vaikuttamisena. (Christopher ym. 1991, 12).

Kuviossa 6 on esitetty markkinoiden laajennettu kuusijakoinen malli Christopheria ym. (1991) mukaillen. Mallin ytimessä ovat 1) asiakasmarkkinat, sillä markkinoiden laajentumisesta huolimatta asiakkaat ovat ja pysyvät markkinoinnin keskiössä. 2) Verkostomarkkinoilla mallissa tarkoitetaan sitä, että yritysten on osattava hyödyntää moninaisia suhteitaan erilaisiin verkostoihin, toimijoihin ja olemassa oleviin asiakkaisiin saadakseen nämä verkostot tekemään markkinointia puolestaan. Suhteet yrityksen (tuotteiden) 3) toimittajiin ovat yrityksille ensiarvoisen tärkeitä ja markkinamallissa toimittajamarkkinoita tarkastellaan pitkäaikaisina, molempia osapuolia hyödyttävinä suhteina. 4) Henkilöstö- ja rekrytointimarkkinat korostuvat yritysten kilpaillen osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Christopher ym. (1991) esittävät tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen näkökulman, jonka mukaan yritykset ovat huomanneet menestymisensä riippuvan enemmän osaavan henkilöstön saatavuudesta kuin vaikkapa taloudellisista tai materiaalisista resursseista. 5) Vaikutusmarkkinoilla mallissa tarkoitetaan mm. talouselämää, politiikkaa ja sääntelyä sekä yhteiskuntaa, joihin yrityksellä saattaa olla tarve vaikuttaa. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisena markkinana mallissa on erotettu yrityksen 6) sisäiset markkinat, joiden sisällä tapahtuu sisäistä markkinointia. (Christopher ym. 1991, 21-29.)



Kuvio 6 Kuusijakoinen markkinamalli: Laajennettu näkökulma markkinointiin (Christopher ym. 1991, 21)

Grönroos (2007) ehdottaa yritysten markkinoinnin kehittämiseksi markkinoinnin teorian nykyaikaistamista. Hänen mukaansa yritysten menestymisen edellytyksenä on osata hyödyntää suhteita eri sidosryhmiin ja ymmärtää suhdemarkkinoinnin näkökulma asiakasjohtamisessa. Yrityksen sisäisten prosessien lähestyminen markkinoinnillisin keinoin on Grönroosin mukaan osa tätä suhdemarkkinoinnin omaksumisen tuomaa etua kilpailluilla markkinoilla. Hän tiivistää laajan ehdotuksensa markkinoinnin teorian uudistamisesta määrittelemällä markkinoinnin

*asiakasorientaatioksi, jolla läpäistään yrityksen kaikki toiminnot ja prosessit ja jolla tavoitellaan niin asiakkaiden, yrityksen sisäisten toimijoiden kuin muidenkin sidosryhmien odotusten ja oletusten lunastamista arvon luonnin prosessissa. (Grönroos 2007, 210-211.)*

Informaatioteknologian (IT) kehittyminen on muuttanut ja muuttaa myös tulevaisuudessa olennaisesti niitä tapoja, joilla ihmiset kommunikoivat keskenään ja myös niitä tapoja, joilla markkinointia yrityksissä toteutetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Gummessonin (2002b) mukaan suhdemarkkinoinnissa yhdistyvät informaatioteknologian kolme ulottuvuutta, Internet (yrityksen julkiset www-sivut ja esiintyminen sähköisessä mediassa), Intranet (yrityksen sisäiseen kommunikointiin ja viestintään tarkoitetut keinot) sekä Extranet (yrityksen kumppaneille, asiakkaille ja sidosryhmille suunnatut sähköiset palvelut). Gummesson (2002b) toteaa, että tekniikan soveltamisella sisäiseen markkinointiin (esim. Intranet) voi olla viestintää ja sisäisiä suhteita tehostavia vaikutuksia, mutta hän myös kyseenalaistaa, voiko teknologia lopulta korvata ihmisten välistä kasvokkaista vuorovaikutusta. Hänen mukaansa teknologia on käyttökelpoista silloin, kun sen käyttö on perusteltua ja rakentavaa. Muutostilanteissa ja toiminnan laadun ylläpitämisessä sovellettu sisäinen markkinointi vaatii kuitenkin myös inhimillistä kontaktia. Tässä Gummesson painottaa erityisesti johtamisen käytänteitä. (Gummesson 2002b.)

### **2.2.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, TQM**

Suhdemarkkinointi sisäisen markkinoinnin taustateoriana on luonteva, sillä edellä esitetyn mukaisesti suhdemarkkinointi sitoo yhteen yrityksen sisäiset ja ulkoiset markkinat. Sisäiselle markkinoinnille aiemmin annetun laajan määritelmän mukaisesti puolestaan yrityksen sisäisillä prosesseilla, mm. työntekijöiden motivaatioon vaikuttamisella, henkilöstön asiakas-orientoituneisuuden tukemisella ja toimintojen yhtenäisyyttä korostavalla kulttuurilla voidaan

olettaa olevan vaikutusta yrityksen voimavaroihin ja strategiseen kilpailukykyyn asiakkaiden kokeman hyödyn ja palvelun laadun kautta (Rafiq & Ahmed 2000).

*Laatu* on ollut erityisesti palvelujen markkinoinnin ja johtamisen keskustelussa avainkäsite 1980-luvulta lähtien. Suhdemarkkinoinnin teorioissa laatu muodostaa yrityksen toteuttaman onnistuneen suhdemarkkinointistrategian ytimen. Suhdemarkkinointi on markkinoinnillinen lähestymistapa, jossa markkinoinnin katsotaan kuuluvan koko yritykselle ja näin ollen on olennaista, että kaikki yrityksen jäsenet toimivat systemaattisesti laadun takaamiseksi. Laadun näkökulmasta suhdemarkkinointi nähdään siis strategisena asiana, jota ei voi erottaa yrityksen muusta strategisesta suunnittelusta. (Blomqvist ym. 1993, 31; 48-49.) Christopher ym. (1991) kytkevät laatu käsitteen kiinteäksi osaksi suhdemarkkinoinnin perusajatusta. He tarkastelevat laatua kilpailun kannalta olennaisena strategisena valintana. Vaikka suhdemarkkinointi onkin ollut laajemman tutkimuksen kohteena palvelu- kuin muiden alojen yrityksissä, toteavat tutkijat, että ”jokainen ala on potentiaalisesti palveluala” (Christopher 1991, 69).

*Kokonaisvaltainen laatujohtaminen*, TQM (Total Quality Management), on 1980-luvulta lähtien levinnyt laajalti yritysten johtamisen, laadunhallinnan ja markkinoinnin käytännöksi ja toimintafilosofiaksi. Sen pääolettamuksen mukaan sisäisellä laadun varmistamisella vaikutetaan tehokkaasti ulkoiseen laatuun. TQM ei keskity pelkästään tuotteiden tai palveluiden laatu kriteereihin, vaikka nekin ovat erilaisin sertifikaatein osa TQM konseptia, vaan ottaa huomioon myös sisäisen palvelun laadun. (Ahmed & Rafiq 2002, 109-212.) Näin ollen TQM-ajattelu- ja toimintamalli kytkeytyy kiinteästi sisäiseen markkinointiin. Zeithaml & Bitner (1996) sitovat TQM- käsitteen palvelujen johtamisen konseptiin toteamalla, että alun perin teollisuuden alalla käyttöön otettu toimintafilosofia sopii myös palvelualoille, sillä sen tarkoituksena on lopulta tuottaa laadukasta asiakaspalvelua. Heidän mukaansa TQM sisältää laajan kirjon laatu tekniikoita ja strategioita, jotka tähtäävät parempaan prosessien hallintaan ja -johtamiseen, henkilöstön osallistumiseen, johdon sitoutumiseen, voimaantumiseen ja tiimityöskentelyyn. (Zeithaml & Bitner 1996, 33-34.)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen integroi yrityksissä tuotannon ja markkinoinnin. Christopher ym. (1991) toteavat, että ennen TQM- ajattelua markkinointitoiminnan haasteena oli tasapainotella sen välillä, mitä asiakkaat tarvitsivat ja mitä yritys tuotti. TQM- ajattelumalli ja huomion kiinnittäminen laatuun kaikessa yrityksen toiminnassa on vaikuttanut siihen, miten eri toiminnot yrityksen sisällä tekevät yhteistyötä laadun ja tuottavuuden parantamiseksi. (Christopher ym. 1991, 74-75.) Grönroos (2007) toteaa, että yrityksen menestymiseksi on

ensiarvoisen tärkeää tuottaa palvelua (tai tuotteita), joissa odotettu laatu kohtaa havaitun laadun. Tässä markkinoinnin rooli on avainasemassa, sillä sen, mitä asiakkaille luvataan markkinoinnin kautta, pitää vastata sitä, millaisen kokemuksen asiakas saa yrityksestä käytettyään palvelua tai tuotetta. Grönroosin mukaan johtamisessa on huomioitava, miten tekninen laatu ja toiminnallinen laatu liittyvät toisiinsa ja miten asiakkaat kokevat yrityksen. (Grönroos 2007, 60-67.)

Olennaista sisäisessä markkinoinnissa on, että henkilöstö nähdään voimavarana, johon panostaminen edesauttaa toiminnan laatua ja vaikuttaa sitä kautta asiakkaisiin. Suhdemarkkinointi ottaa laajasti ymmärrettynä huomioon ulkoisen markkinoinnin kohteiden (asiakkaat) lisäksi myös sisäiset asiakkaat (henkilöstö) (Godson 2009). TQM puolestaan korostaa sisäisten palvelujen ja toiminnan laadun vaikuttavan ulkoiseen toimintaan ja asiakkaiden kokemaan laatuun. Ahmed & Rafiq (2002) kytkevät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kiinteäksi osaksi sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttavaa ajattelutapaa, jossa keskeistä on aktiivinen osallisuus. Heidän mukaansa yritysten, jotka toteuttavat TQM-toimintamallia, pitäisi korostaa erityisesti yrityksen sisäisiä suhteita sen lisäksi, että keskitytään toimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen. (Ahmed & Rafiq 2002, 121.)

### **2.2.3 Sisäinen markkinointi ja HRM**

Henkilöstövoimavarojen hallinta, Human Resource Management (HRM) viittaa niihin päätöksiin ja käytänteisiin, joita yrityksessä liittyy henkilöstön käyttöönottoon ja kohteluun. HRM viittaa käsitteenä lähestymistapaan, joka tunnistaa henkilöstön yhtenä yrityksen monista sidosryhmistä, jotka vaativat resursointia. Käytännössä HRM tarkoittaa ihmisten johtamista kilpailullisessa toimintaympäristössä. (Cole 2002, xii-xiii.) Sisäinen markkinointi korostuu johtamiskäytännöissä toimintaympäristössä, jossa yritykset joutuvat kilpailemaan osaavimmasta työvoimasta ja haasteena on kohdata henkilöstö yrityksen sisäisenä asiakaskuntana. Thomson & Hecker (2002) toteavat, että nopeasti muuttuvassa, erityisesti asiantuntijatyöhön keskittyvässä työelämässä organisaatorakenteista on tulossa yhä matalahierarkkisempia ja ketterämpiä perinteisten roolien ja toiminimikkeiden hämärtyessä sekä päätöksenteon nopeutuessa. Tämän seurauksena kommunikointi henkilöstön kanssa muuttuu entistä monimuotoisemmaksi ja liiketoiminnan viestintä saattaa aiheuttaa huolta henkilöstössä. Tällaisessa ympäristössä Thomson & Hecker korostavat yrityksen kykyä

kommunikoida sisäisten asiakkaidensa kanssa. Heidän mukaansa sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ”ostaa” yrityksen tavoitteet ja toimintatavat, omaksuvat yrityksen vision ja arvot sekä toiminnallaan pyrkivät edesauttamaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. (Thomson & Hecker 2002.)

Henkilöstöjohtamisella on tutkimusten mukaan vaikutusta yrityksen ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yrityksen ilmapiiriin on myös todettu vaikuttavan toimintakykyyn ja menestymiseen enemmän kuin menestyksen yrityksen ilmapiiriin. (Gray 2007, 45; 50.) Sisäinen markkinointi on markkinoinnillisten keinojen hyödyntämistä yrityksen henkilöstöjohtamisessa (Lings & Greenley 2005, 291). Grönroosin (2000, 331) mukaan yritykset ovat aina hyödyntäneet sisäisesti työmoraalia edistäviä toimenpiteitä ja kampanjoita sekä pyrkineet henkilöstöjohtamisessa vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Sisäisen markkinoinnin voidaan katsoa kuitenkin Grönroosin (2015) mukaan tuoneen kolme uudenlaista lähestymistapaa henkilöstöresurssien hallintaan yrityksissä:

- Työntekijät muodostavat yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat
- Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen (eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi)
- Yrityksen henkilöstöä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin (Grönroos 2015, 444).

Grönroos kiteyttää tämän tutkimuksen kannalta olennaisen olettamuksen siitä, että sisäisen markkinoinnin keinoin on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan yhdistämällä HR- ja markkinointitoimintoja. Myös henkilöstöresurssien hallintaan liittyvässä tutkimuksessa on tunnistettu perinteisten HR-toimintojen yhdistäminen markkinoinnilliseen lähestymistapaan pyrittäessä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan sekä organisaation päämäärien toteutumiseen (Lings & Greenley 2005, 290).

Toisaalla taas sisäistä markkinointia on pyritty rinnastamaan HR-toimintoihin ja monet ilmiötä kuvaavat elementit ovatkin läsnä myös yritysten henkilöstöstrategioissa, mm. henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen, rekrytointiin, motivointiin ja palkitsemiseen liittyvine toimintoineen. On kuitenkin aiheellista nähdä HR ja sisäinen markkinointi itsenäisinä, mutta vuorovaikutteisina toimina yrityksessä. Sisäinen markkinointi toimii parhaimmillaan filosofiana yrityksen henkilöstövoimavarojen huomioimisesta kokonaisvaltaisessa

johtamisprosessissa yhdistämällä kaikki yrityksen sisäiset toiminnot. (Varey 1995, 46.) HRM-kirjallisuudessa henkilöstön johtaminen ja HR-toiminnot nähdään kuitenkin erillisenä tukitoimintona yrityksen kokonaisuudessa (Cole 2002). Sisäinen markkinointi puolestaan pyrkii yhdistämään kaikki yrityksen toiminnot yhdeksi, yrityksen toimintaa ja strategisia tavoitteita kohti pyrkiväksi kokonaisuudeksi (Foreman & Money 1995).

Jotta sisäinen markkinointi voisi toimia tarkoituksenmukaisesti, on Dunne & Barnesin (2002) mukaan olennaista erottaa ja tunnistaa ne ominaisuudet, jotka erottavat ilmiön perinteisestä jaottelusta HR- toiminnaksi lukeutuvista toiminnoista. Heidän mukaansa HR-toiminnalla pyritään usein onnistuneeseen rekrytointiin, valmistamaan henkilöstöä toimimaan yrityksessä perehdytyksen avulla, auttamaan henkilöstöä tulemaan osalliseksi yrityksen kulttuuria sekä kasvamaan tuottaviksi yhteisön jäseniksi. Lisäksi tärkeää on, miten henkilöstö kokee ja arvioi yrityksen toiminnan. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen perustuu markkinoinnillisiin lähestymistapoihin, jotka voidaan integroida HR-toimintoihin. Dunne & Barnes (2002) toteavat, että tällaisen ajattelutavan omaksuminen on monella toimialalla välttämätöntä, jotta pystytään vastaamaan kilpailuun markkinoilla. (Dunne & Barnes 2002.)

Ahmed & Rafiq (2002) toteavat, että sisäinen markkinointi on käsitetty ensisijaisesti markkinoinnillisten keinojen kohdistamisena sisäisiin asiakkaisiin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä. He kuitenkin korostavat, että henkilöstöön liittyvät laatukysymykset sekä asiakkaiden saama ja kokema palvelun laatu ovat laajemmin koko yrityksen vastuulla ja vaativat näin ollen kaikkien toimintojen kiinteää yhteistyötä. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö nähdään erityisen tärkeänä rekrytoinnissa, koulutuksessa ja palkkiojärjestelmien kehittämisessä sekä henkilöstön motivoinnissa, jotka perinteisesti on nähty nimenomaan HR- toimintojen vastuualueiksi. (Ahmed & Rafiq 2002, 57-59.)

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) tarkastelevat niitä seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen laadun takaamisen näkökulmasta. Henkilöstö on heidän mukaansa avainasemassa erityisesti palveluyrityksissä siinä, miten yrityksen lupaama palvelu vastaa todellista asiakkaan vastaanottamaa palvelua. Zeithaml ym. (1990) toteavat, että erityisesti yritykset, jotka toimivat henkilöstövaltaisilla aloilla, joiden toiminta on hajautunut useaan toimipaikkaan ja joissa palvelut vaativat intensiivistä vuorovaikutusta henkilöstön ja asiakkaan välillä, ovat haavoittuvaisia palvelun laadun suhteen. Ongelmana voi heidän mukaansa olla se, että henkilöstö ei tunnista omaa rooliaan tai rooli on heille epäselvä tai ristiriitainen. Kyseessä voi olla myös henkilön sopimattomuus työtehtävään tai se, etteivät resurssit työn toteuttamiseen

kohtaa työlle asetettuja vaatimuksia. Myös johtamisessa, erityisesti johdon henkilöstölle antamassa tuessa saattaa olla puutteita eivätkä suoriutumisen mittaamiseen ja palkitsemiseen suunnitellut järjestelmät ole tarkoituksenmukaisia. Henkilöstön kokema työnsä hallinnan tunteen menettäminen sekä tiimityöskentelyssä ilmenevät ongelmat saattavat myös osaltaan aiheuttaa laadun heikkenemistä. (Zeithaml ym. 1990, 89-113.)

Snell & Whiten (2009) tekemässä tutkimuksessa haastateltiin eri alojen yrityksistä HR- ja markkinointitoimijoita sekä asiakasrajapinnassa toimivia johtajia siitä, tunnistavatko he sisäisen markkinoinnin konseptin, miten he ilmiön määrittelevät sekä minkä toiminnon vastuualueeseen sisäinen markkinointi haastateltavien mielestä kuuluu. Tutkimuksen johtopäätökset ovat tämän tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoiset. Tutkijat toteavat aineiston pohjalta, että yrityksissä ei juurikaan tunnisteta sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä tapahtuvaksi ja heidän antamansa määritelmät ilmiölle rajoittuvat lähinnä sisäiseen viestintään, yksittäisiin sisäisiin kampanjoihin, johdon toteuttamaan tiedottamiseen ja perinteisiin HR-prosesseihin, kuten koulutuksiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Tutkijat toteavat, että syvän ymmärryksen muodostaminen henkilöstön tarpeista, alan parhaiden käytänteiden omaksuminen sekä johtamisen kehittäminen erityisesti vastaamaan muutostilanteiden haasteisiin edesauttaisi yritysten strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Snell & White 2009.)

Perinteisten tuotantoalojen muuntuessa yhä enemmän asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden suuntaan, on erityisen perusteltua kiinnittää huomio sisäisten ja ulkoisten prosessien yhtenäisyyteen. Yritysten sisäinen yhteistyö eri toimintojen välillä takaa tulevaisuudessa yrityksille entistä vankempaa strategista kilpailuetua ja henkilöstön kohteleva ja tärkeimpänä voimavarana voi olla tie menestykseen. Myös Snell & White (2009) toteavat, että menestymisen ehtona on yrityksissä muodostaa kiinteää yhteistyötä eri toimintojen välillä. Heidän haastattelututkimuksensa pohjalta tekemien johtopäätösten mukaan HR- ja markkinointi ovat kaksi toimintoa, jotka pystyvät yhteistyössä luomaan erityistä lisäarvoa yrityksen toiminnalle toteuttamalla sisäistä markkinointia systemaattisesti. Tutkimuksessa todetaan myös, että tällaisen systemaattisen toiminnan edellytyksenä on kuitenkin ilmiön parempi tunnistaminen ja sen sisältöjen suunnittelu siten, että sisäinen markkinointi valjastetaan palvelemaan yrityksen strategiaa. (Snell & White 2009, 206-207.)

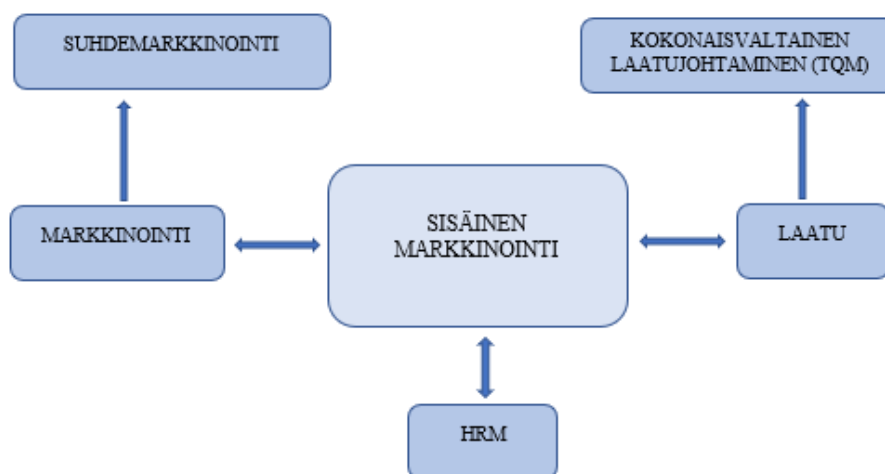
Thomson & Heckerin (2002) mukaan markkinoinnillinen sisäinen kommunikointi on avainasemassa siinä, millainen tunnesopimus tai -side yksilön ja organisaation välille syntyy. Tunnesopimuksen lujuutta määrittää se, miten hyvin sisäiset asiakkaat ovat tietoisia yrityksessä



tapahtuvista asioista, mitkä asiat koskettavat heitä ja mitä he voivat tehdä asioiden hyväksi. Arvostuksen tunne ja sitoutuminen sekä sen tiedostaminen, että omalla toiminnalla on merkitystä, vaikuttavat henkilöstön kokemaan tunnesopimukseen. Kaikkein tärkein tekijä sekä sisäisessä että ulkoisessa markkinoinnissa on Thomson & Heckerin mukaan kysymys: ”mitä minä tästä hyödyn?”. (Thomson & Hecker 2002.) Näin ollen yrityksen sisäisistä asiakkaista huolehtiminen, joka on perinteisesti katsottu kuuluvan HR-toimintojen vastuulle, nousee keskeiseksi elementiksi sisäisen markkinoinnin onnistumisessa. Myös sisäisten toimintojen vastaavuus yrityksen välittämän ulkoisen kuvan kanssa markkinoinnin keinoin on Thomson & Heckerin (2002) mukaan huomioitava yrityksen kaikessa toiminnassa.

## 2.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Edellä on käsitelty suhdemarkkinointia yleisen markkinointitutkimuksen suuntauksena, kokonaisvaltaista laatujohtamista erityisesti sisäisen laadun ilmentymisen näkökulmasta sekä HRM-käytänteiden yhteyttä sisäiseen markkinointiin. Näin on pyritty selkiyttämään tämän tutkimuksen kannalta olennaisten teoreettisten käsitteiden välisiä suhteita. Kuviossa 7 on esitetty sisäisen markkinoinnin sekä siihen kiinteästi liittyvien käsitteiden ja teoreettisten suuntausten välisiä suhteita pyrkimyksenä havainnollistaa, miten tämän tutkimuksen teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys on rakentunut.



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen keskiössä on sisäinen markkinointi laaja-alaisena ja monitahoisena ilmiönä. Sisäinen markkinointi määritellään tässä tutkimuksessa aiemmin esitetyn mukaisesti:

*Sisäinen markkinointi on suunnitelmallinen pyrkimys markkinoinnillisin lähestymistavoin vastata organisaatiossa erilaisiin tilanteisiin ja haasteisiin sisäisiä toimintoja yhtenäistämällä ja tukemalla toimintojen integraatiota, ohjaamalla henkilöstöä kohti yrityksen strategioiden toteutumista tavoitteena asiakastyytyväisyyden saavuttaminen motivoituneiden ja asiakasorientoituneiden työntekijöiden avulla. (Rafiq & Ahmed 2000 mukailten)*

Markkinoinnin vaikutus sisäiseen markkinointiin on määritelmän mukaisesti ilmeinen. Sisäinen markkinointi puolestaan vaikuttaa yrityksen markkinointitapoihin yhdistämällä sisäistä ja ulkoista toimintaa. Markkinoinnin tutkimusperinteessä erityisesti suhdemarkkinoinnin teoria liittyy kiinteästi sisäiseen markkinointiin huomioiden perinteistä markkinointia paremmin myös yrityksen sisäiset suhteet. (Gummesson 2002.) Laatu on Kuviossa 7 esitetyssä kokonaisuudessa olennainen tekijä, sillä sisäisellä markkinoinnilla on selkeä tavoite parantaa yrityksen toiminnan laatua. Paremman laadun tavoittelu on myös syy siihen, miksi sisäistä markkinointia on ylipäättään ollut aiheellista kehittää (ks. Berry 1981). Laadun parantamiseksi yritykset ovat omaksuneet kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) toimintaperiaatteen, joka sisältää myös sisäisen toiminnan laadun kehittämisen (ks. Christopher ym. 1991).

Henkilöstöresurssien hallinta (HRM) ei sinänsä ole teoria, mutta käsitteenä liittyy olennaisena siihen, millaisista lähtökohdista sisäistä markkinointia tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen sekä asiakasorientoituneisuuteen vaikuttamista, tavoitteena asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen sekä strategisten tavoitteiden saavuttaminen (Ahmed & Rafiq 2002). Näin ollen sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä mahdollistavan perinteisten HR-prosessien tehokas toteutuminen ja HR-prosessien puolestaan vaikuttavan olennaisesti siihen, miten sisäinen markkinointi yrityksessä toteutuu.

Kuviossa 7 esitetty tämän tutkimuksen taustalla vaikuttava teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä toteutusta. Empiirisen mielenkiinnon kohteena on, millaisin toimintatavoin yrityksissä toteutetaan sisäistä markkinointia, sekä se, millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi. Näin ollen kuvattu teoreettinen viitekehys antaa pohjan sille, miten tutkimusaihetta tässä tutkimuksessa on lähestytty. Teoreettinen viitekehys rakentuu sisäisen markkinoinnin ilmiön määritelmien sekä

aiemman tutkimusperinteen varaan, antaen perustelun tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asettamalle empiirisen tiedon kohteelle.

## **2.4 Sisäisen markkinoinnin empiirinen tutkimus**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut sisäisen markkinoinnin määritelmiä ja siihen kiinteästi liittyviä käsitteitä yhdistelemällä, kuten kuviossa 7 on esitetty alaluvussa 2.3. Jotta tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan perustella, on ollut tarkoituksenmukaista tarkastella laajalti ilmiön aiempaa tutkimusperinnettä. Aiempaa tutkimusta tarkastelemalla on mahdollista edelleen selkiyttää sisäisen markkinoinnin ilmiötä sekä löytää yhtenäinen linja tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuksen välille.

Tieteellistä tutkimusta on sisäisestä markkinoinnista kaikissa sen moninaisissa määrittelymuodoissa tehty verrattain vähän, ja se on keskittynyt lähinnä palveluorganisaatioihin (Kalliomaa 2009, 18). Suurin osa tähänkin tutkimukseen tarkastelun kohteeksi valituista tieteellisissä lehdissä julkaistuista tutkimusartikkeleista käsittelee palveluorganisaatioita erityisesti pankki- ja finanssialalta, jälleenmyynnistä sekä hotelli- ja ravintola-alalta (LIITE 1). Näihin aloihin keskittyminen sisäisen markkinoinnin empiirisen tarkastelun kohteena on ollut perusteltua niiden perinteisen palveluorganisaatiostatuksen vuoksi, jossa asiakkaalle suuntautuneen palvelun laatu on olennainen kilpailutekijä. Palvelun rooli on kuitenkin viime aikoina korostunut myös mm. teollisuus- ja valmistusyrityksissä (Kaurav ym. 2016, 82), minkä vuoksi sisäisen markkinoinnin tutkimusta olisi perusteltua laajentaa koskemaan yrityksiä laajemmin eri toimialoilta (Snell & White 2009, 207).

Suurin osa empiirisistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin, usein kyselylomakkein, ja analysoitu käyttäen tilastollisia analysointimenetelmiä. Sisäisen markkinoinnin kokonaisuuden tavoittaminen kyselylomakkein on kuitenkin erittäin vaikeaa ja ilmiön luonne tutkimuksen kohteena asettaa metodin valinnalle haasteen (Kalliomaa 2004, 35). Tutkimusten näkökulma sisäiseen markkinointiin on myös vaihteleva, mikä asettaa osin haasteita mm. tutkimusten toistettavuudelle eri kontekstissa. Tämä haaste todetaan myös usean tutkimusraportin lopussa tutkimuksen tieteellistä arvoa tarkasteltaessa. Sisäisen markkinoinnin ilmiötä käsittelevien tutkimusartikkeleiden lähestymistapoja, tutkimuksen kohteena olleita toimialoja sekä tutkimuksissa käytettyjä metodeja on koottu Taulukkoon 1 (LIITE 1)

tarkoituksena luoda käsitys siitä, mistä lähtökohdista sisäisen markkinoinnin ilmiötä on aiemmin tutkittu.

Aiemman tutkimuksen tarkastelu osoittaa, että sisäisen markkinoinnin ilmiön tutkiminen on ajankohtaista, hedelmällistä ja perusteltua tieteellisestä, mutta myös käytännön yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Empiirinen tutkimus on ollut hyvin kontekstisidonnaista, kuten Taulukko 1 (LIITE 1) osoittaa. Kontekstisidonnainen tutkimus jättää vastaamatta moneen ilmiön kannalta olennaiseen kysymykseen, joita mm. Kalliomaa (2004, 30-34) on eritellyt käsitellessään sisäisen markkinoinnin tutkimuksesta kumpuavia teemoja. Tutkimuskysymyksen asettelu määrittyy pitkälti sen mukaan, millaisten näkökulmien ja perusolettamusten kautta ilmiötä tarkastellaan. Siksi myös tämän tutkimuksen asemoinnissa on jouduttu tekemään päätöksiä ja rajauksia sen suhteen, mistä käsitteellisestä lähtökohdasta ja teoreettisesta perustasta sisäisen markkinoinnin laajaa ilmiötä on mielekästä tutkia.

Sisäisen markkinoinnin käsitteen määrittelyyn ja käsitteelliseen mallintamiseen keskittyneet tieteelliset artikkelit, joita on käytetty tämän tutkimuksen teorianmuodostuksen pohjana, on koottu Taulukkoon 2 (LIITE 1). Kalliomaa (2004, 30-33) on tehnyt kattavan kirjallisuus- ja tutkimustarkastelun sisäisen markkinoinnin tutkimuksesta ja teorianmuodostuksesta 1970-luvulta alkaen ja esittää tutkimusperinteen jakautuvan seuraaviin teemoihin:

- Tyytyväisyys ja palvelun laatu
- Kilpailukeinot ja lyhyen tähtäimen tavoite
- Sisäiset prosessit ja suhteet
- Organisaatio- ja palvelukulttuuri
- Sisäinen ja ulkoinen asiakassuuntautuneisuus
- Johtamisstrategiat ja johdon kyvyt

Rafiq & Ahmed (2000, 450-453) jaottelevat aiemmin kuvatun mukaisesti sisäisen markkinoinnin käsitteen kehittymisen kolmeen vaiheeseen, jotka ovat 1) työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys, 2) asiakasorientaatio ja 3) sisäisen markkinoinnin konseptin laajentuminen osaksi strategiaa. Näiden vaiheiden tarkastelun perusteella he esittävät jaottelun sisäisen markkinoinnin sisältämiin elementteihin:

- 1) Työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys
- 2) Asiakasorientaatio ja asiakkaan tyytyväisyys
- 3) Sisäisten toimintojen yhteistoiminta ja yhdentyminen
- 4) Markkinoinnillinen lähestymistapa edellisiin
- 5) Tarkoin määriteltyjen yritysstrategioiden tai toiminnallisten strategioiden toimeenpano

Kyseinen jaottelu on tämän tutkimuksen kannalta olennainen, sillä se kuvastaa kattavasti sisäisen markkinoinnin luonnetta ja antaa perustellun viitekehyksen, jonka avulla on mahdollista kartoittaa sisäisen markkinoinnin esiintymistä ja käytössä olevia toimintatapoja yrityksissä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä. Seuraavassa osiossa tarkastellaan jokaista Rafiq & Ahmedin (2000) määrittämää elementtiä aiempaan empiiriseen tutkimukseen pohjautuen.

### 3 SISÄISEN MARKKINOINNIN ELEMENTIT

Kiristyvän kilpailun sävyttämällä markkinoilla yritysten on ensisijaisesti keskityttävä löytämään keinoja hyödyntää olemassa olevia resurssejaan tehokkaasti ja viisaasti sekä pyrkiä parantamaan strategista kilpailukykyään ja toimintaansa panostamalla erilaisten sisäisten voimavarojen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen keskeisenä olettamuksena on, että yrityksessä sisäiset markkinat, henkilöstö, nähdään strategista kilpailuetua tuottavana voimavarana, johon sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan vaikuttaa. Seuraavien alalukujen avulla pyritään todentamaan, miksi tämän tutkimuksen empiiriseksi viitekehyykseksi on valittu Rafiq & Ahmedin (2000) esittelemä jaottelu viidestä sisäisen markkinoinnin elementistä. Aiheesta aiemmin tehdyn empiirisen tutkimusaineiston avulla pyritään tarkastelemaan sisäisen markkinoinnin monimuotoista luonnetta sekä yhdistämään monitahoinen tutkimusperinne tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehyykseen, joka on esitetty luvussa 2.3. (Kuvio 7).

Sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa ilmiö on sidottu voimakkaasti yrityksen kulttuuriin ja Gounaris (2008) toteaa, että organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, onko yrityksessä systemaattisesti panostettu sisäiseen markkinointiin ja nähdäänkö se yrityksen voimavaroja lisäävänä tekijänä. Alvesson (2002) toteaa laajaan tutkimukseensa perustuen yrityksen kulttuurin ja menestymisen välisessä suhteessa vaikuttavan useita näkökulmia. Yhden näkökulman mukaan voimakasta yhtenäisyyttä, yhtenäisiä arvoja ja normeja omaava yritys on myös menestyvä. Henkilöstön osallistamisella päätöksentekoon, holistisella suhdenäkökulmalla ja itsenäisellä työotteella voidaan havaita olevan positiivinen vaikutus yrityskulttuuriin. Toinen näkökulma puolestaan esittää yhtenäisyyden ja voimakkaan yrityskulttuurin varjopuolen, jossa toiminnan kyseenalaistaminen on vaikeaa, jarruttaen mahdollisuutta uudistua. Kontingenssiteoreettisen ajattelun mukaan puolestaan organisaatiokulttuuri on tuottavin silloin, kun se mukautuu kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen tehokkaasti. Toimintaympäristön muutoksiin tehokkaasti reagoiva yrityskulttuuri voi myös toimia yrityksen menestymistä edesauttavana tekijänä. (Alvesson 2002, 53-54.)

Yrityskulttuuri voi siis olla yksi vaikuttava tekijä siinä, hyödynnetäänkö sisäisen markkinoinnin tuomaa potentiaalia yrityksen toiminnassa. Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen markkinoinnin elementteihin kohdistunutta empiiristä tutkimusta. Yrityskulttuuri on vahvasti läsnä monessa aiheesta tehdyssä tutkimuksessa, mutta sen yhteyttä ja suhdetta sisäiseen markkinointiin ei

kovinkaan luotettavasti ole pystytty todistamaan. Kaurav ym. (2016) toteavatkin sisäisen markkinoinnin taustaolettamuksia, tutkimusperinnettä ja -suuntauksia tarkastelevassa tutkimusraportissaan, että vaikka sisäinen markkinointi voi olla vastaus moniin yritysten kohtaamiin haasteisiin, pitää sisäiselle markkinoinnille löytää ensin yhtenäinen tieteellinen perusta. Sen jälkeen johtajien tehtävänä on muuntaa teoria käytännön henkilöstöhallinnon toimiksi, joiden avulla voidaan vastata markkinoinnin, henkilöstöresurssien hallinnan, liiketoiminnan ja kilpailun haasteisiin. (Kaurav ym. 2016, 92.)

### **3.1 Työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys**

Sisäisen markkinoinnin käsite on sen alkulähteiltä asti (mm. Berry; Grönroos) sisältänyt keskeisenä oletuksen hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön kyvystä vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan laadukkaan palvelun tarjoamisen kautta (Rafiq & Ahmed 2003). Lahti (2014, 11) on monikulttuurista työelämää käsittelevässä kirjassaan todennut osuvasti sisäisen markkinoinnin kannalta olennaisen ajatuksen: ”Mikä on hyvä ihmiselle, on hyvä myös bisnekselle”. Toisaalta taas Mudie (2003, 1263) esittää, ettei hyvinvoivan ja onnellisen henkilöstön ja tuottavan henkilöstön välistä yhteyttä ole pystytty tieteellisesti todistamaan.

Sisäisen markkinoinnin yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen on pyritty todentamaan empiirisin tutkimuksin, joiden yhtenäisenä piirteenä on ollut pyrkimys yhdistää työntekijöiden tyytyväisyys laajemmin organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Shiu & Yu (2010) esittävät taiwanilaisissa vahinkovakuutusyhtiöissä tehdyssä tutkimuksessaan neljä hypoteesia: 1) organisaatiokulttuurilla on positiivinen vaikutus sisäiseen markkinointiin, 2) sisäinen markkinointi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, 3) sisäinen markkinointi vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan ja 4) työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, joka puolestaan edesauttaa yritystä strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa. (Shiu & Yu 2010.)

Työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen läheisesti liittyviä ilmiöitä ovat myös työntekijöiden asenteet työtään kohtaan sekä työntekijöiden uskollisuus ja pysyvyys. Näiden ilmiöiden yhteyttä sisäiseen markkinointiin ovat tutkineet To, Martin & Yu (2015) sekä Narteh & Odoom (2015). To ym. (2015) toteavat tutkimuksessaan johdon sitoutumisesta sisäisen

markkinoinnin keinojen toteuttamiseen majoitusalla Kiinassa, että sisäisellä markkinoinnilla ja erityisesti muodollisen ja epämuodollisen kommunikaation laadulla on yhteys työntekijöiden asenteisiin työtään kohtaan. Jotta organisaation visio ja toimintasuunnitelma voivat tehokkaasti toteutua ja vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden kokemaan palveluun, on yrityksen sisäisten prosessien, erityisesti sisäisen kommunikaation oltava työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota tukevaa. Narteh & Odoom (2015) puolestaan tutkivat sisäisen markkinoinnin yhteyttä pankkivirkailijoiden uskollisuuteen ja haluun pysyä työssään. Heidän tutkimusasetelmassaan sisäisen markkinoinnin toimia olivat sisäinen kommunikaatio, palkitseminen, voimaantuminen, koulutus ja sitouttaminen. Tutkimuksen mukaan panostamalla edellä mainittuihin toimiin, yrityksen on mahdollista vaikuttaa työntekijöidensä uskollisuuteen ja haluun pysyä työssään. (Narteh & Odoom 2015.)

Yrityksen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että se kykenee säilyttämään osaavan henkilöstönsä. Toisaalta yhtä tärkeää on rekrytoinnin kautta löytää ne ihmiset, jotka sopivat yritykseen ja sitoutuvat siihen. Matanda & Ndubisi (2013) tutkivat sisäisen asiakasnäkökulman ja sisäisen brändäyksen vaikutusta henkilöstön ja yrityksen yhteensopivuuteen. Heidän mukaansa sisäisen asiakasnäkökulman korostamisella voidaan tukea yrityksen ulkoista brändiä lisäämällä henkilöstön motivaatiota ja halua pysyä työssään. (Matanda & Ndubisi 2013, 1045-1047.) Akbari, Amiri, Imani, Rezaeei & Foroudi (2017) puolestaan yhdistävät sisäisen markkinoinnin toimet muutosjohtamiseen ja toteavat, että johtamistyyllillä on suuri vaikutus siihen, kokeeko henkilöstö motivaatiota ja tyytyväisyyttä työssään (Akbari ym. 2017, 272). Edellä esitettyjen tutkimusten perusteella voidaan sisäisellä markkinoinnilla todeta olevan ainakin välillinen rooli henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden tukemisessa, jonka kautta voidaan vaikuttaa yrityksen muiden tavoitteiden saavuttamiseen.

### **3.2 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys**

Yrityksen pääasiallisena tavoitteena on yleensä tuottaa voittoa omistajilleen ja sidosryhmilleen. Sisäisen markkinoinnin käsite syntyi tarpeesta määritellä niitä toimia, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen tuottaman palvelun laatuun ja hyvän laadun jatkuvuuteen (Ahmed & Rafiq 2002). Aiemmin esitellyn suhdemarkkinoinnin teorian soveltamisen sisäisen markkinoinnin ilmiöön nähtiin erottelevan ilmiössä kahdenlaista asiakkuutta: sisäistä ja ulkoista (Godson 2009, 273).



Tiivistettynä sisäisten asiakkuussuhteiden hyvällä hoitamisella pyritään vaikuttamaan ulkoisten asiakkaiden saamaan palveluun liiketoiminnan tavoitteiden edistämiseksi. Asiakasorientaation kehittäminen voidaan siis nähdä yhdeksi yrityksen strategiseksi tavoitteeksi, johon empiirisen tutkimuksen valossa myös sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan vaikuttaa.

Chen & Wu toteavat tutkimuksensa johdannossa (2016, 17), että elämme suhdeorientoituneiden yritysstrategioiden aikakautta, jolloin yritysten tulee rakentaa ja kehittää niin ulkoisia kuin sisäisiä sidosryhmäsuhteitaan saavuttaakseen heidän uskollisuutensa ja tyytyväisyytensä. Heidän tutkimuksensa koskee sitä, miten asiakassuhteiden hallinta (CRM) ja sisäinen markkinointi ovat yhteydessä yrityksen menestymiseen ja erityisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen majoitusalan yrityksissä. Tutkimuksessa todetaan, että kokonaisvaltaisen suhteiden johtamisen näkökulmasta on tärkeää keskittyä sekä asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen että sisäiseen markkinointiin mm. kouluttamalla henkilöstöä asiakasorientoituneisuuteen. Sisäisen markkinoinnin toteuttamisen todetaan vaikuttavan positiivisesti sekä taloudelliseen että ei-taloudelliseen tuloksellisuuteen. (Chen & Wu 2016.)

Asiakasorientaation kehittämisessä vain asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden huomioiminen ei ole perusteltua. Judd (2003) toteaa tutkimuksessaan, että aivan kuten yleisesti sisäisen markkinoinnin kohteena, tulisi myös asiakasorientaation kehittämisen kohteena olla kaikki yrityksen toiminnot. Asiakasorientoituneisuuden saavuttaminen on mahdotonta, jos yrityksen työntekijät eivät käsitä itseään ja organisaationsa tavoitteita asiakasorientaation kautta. Näin ollen koko organisaation sitoutumisen asiakkaille tuotettavien palvelujen laatuun on toteuduttava ennen kuin todellinen asiakasorientaatio voidaan saavuttaa. (Judd 2003, 1302.) Sisäisen markkinoinnin lähtökohdista käsin asiakasorientaatio tulee nähdä sekä sisäisenä että ulkoisena, jolloin kaikki, myös ne työntekijät, jotka eivät ole suoranaisesti tekemisissä ulkoisten asiakkaiden kanssa, ovat osaltaan vaikuttamassa asiakasorientaatioon yrityksen voimavarana.

Papasolomoun (2006) tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, miten perinteisesti hyvin byrokraattiseksi luonnehditulla Iso-Britannian pankki- ja rahoitusallalla sisäinen markkinointi rakentuu ja millaisia vaikutuksia sillä on henkilöstön asiakasorientaatioon. Kyseisessä tutkimuksessa sisäinen markkinointi näytti rakentuvan neljän toimintatavan kokonaisuudeksi, jotka olivat näkökulma sisäisestä asiakkaasta, koulutus, sisäiset toimintastandardit sekä palkitsemisjärjestelmät. Tutkimuksensa tuloksissa Papasolomou (2006) toteaa, että sisäistä markkinointia hyödynnetään pankki- ja rahoitusallalla tavoitteena parantaa henkilöstön asiakasorientoituneisuutta. Hän kuitenkin havaitsi, että byrokraattisella toimialalla vaarana on,

että koulutus, palkitseminen ja kehittymismahdollisuudet kohdistetaan vain niihin henkilöstön jäseniin, jotka ovat suorassa asiakaskontaktissa, mikä luo eriarvoisuutta. Hän havaitsi lisäksi, että sisäistä markkinointia voidaan käyttää myös negatiivisessa mielessä ja sen avulla mm. rankaistaan henkilöstöä kykenemättömyydestä vastata tiukkoihin sisäisiin toimintastandardeihin. (Papasolomou 2006, 194- 207)

### **3.3 Yrityksen sisäinen yhteistoiminta ja toimintojen integraatio**

Ballantyne (2003) on tapaustutkimuksessaan todennut, että nostamalla yrityksen sisäisten suhteiden kehittäminen strategiseksi tavoitteeksi on mahdollista saavuttaa yrityksen yleistä strategiaa palveleva yrityskulttuuri. Sisäisen markkinoinnin vaikutusmahdollisuuksia yrityksen kulttuurin muutokseen ovat tutkineet Kelemen & Papasolomou-Doukakis (2004). Heidän pankkien henkilöstöön ja johtoon kohdistuvassa tutkimuksessaan haluttiin selvittää, miten sisäisellä markkinoinnilla voitaisiin parantaa yrityksen sisäistä yhtenäisyyttä tavoitteena parempi asiakaspalvelun laatu. Tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin keinoiksi määriteltiin kuva sisäisestä asiakkaasta, kehittymiseen tähtäävät koulutusohjelmat, laatustandardit sekä palkitsemisjärjestelmät. Vaikka tutkijoiden mukaan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on yleisesti mahdollistaa henkilöstön tiedostaminen omasta roolistaan yrityksen menestyksen osana, olivat tutkimuksen tulokset lähes päinvastaiset. Sisäisen markkinoinnin toimet aiheuttivat tutkimuksen mukaan selkeää kulttuurista erottumista asiakaspalveluhenkilökunnan ja tukitoimintojen välillä. Sisäisen markkinoinnin keinoin ei siis tässä tutkimuksessa todettu saavutettavan yrityskulttuurin yhtenäistymistä paremman toimintakyvyn saavuttamiseksi. (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004.)

Lings & Greenley (2010) halusivat tutkimuksessaan selvittää, miten sisäinen markkinointi systemaattisesti toteutettuna voi parantaa jälleenmyyntiyritysten henkilöstön markkinaorientoituneisuutta. Heidän mukaansa tavoitteellinen sisäinen markkinointi yhtenäistää sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön. Tutkimuksen tulokset lisäksi osoittavat, että markkinoinnin toteuttajat ja johtajat yrityksissä voivat huomattavasti parantaa yrityksensä menestystä kehittämällä syvempää ymmärrystä sisäisistä markkinoista sen lisäksi, että ymmärtävät ja vastaavat ulkoisten markkinoiden tarpeisiin. Tutkijat esittävät tämän tutkimuksen kannalta olennaisen huomion todetessaan, että sisäisen markkinoinnin

systemaattinen toteuttaminen vaatii erityisesti henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhteistyötä. Esimerkiksi työn suunnittelu ja työolot ovat perinteisesti kuuluneet puhtaasti HR-toimintojen vastuulle, mutta vastuun jakaminen yrityksen eri toimintojen kesken mahdollistaisi tehokkaan, yrityksen menestymiseen vaikuttavan sisäisen markkinoinnin. (Lings & Greenley 2010.)

Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista tarkastella erityisesti HR- ja markkinointitoimintojen välistä yhteistyötä sisäisen markkinoinnin toteutumisessa. Huang & Rundle- Thiele (2015) ovat pyrkineet kehittämään holistisen johtamistyökalun sisäisen markkinoinnin mittaamiseksi ja toteavat tutkimuksensa tuloksena, että sisäinen markkinointi tarvitsee HR- ja markkinointitoimintoja ja että ilmiötä on syytä tarkastella näiden kahden toiminnon yhteistyössä niin yrityksen sisäisenä kuin ulkoisenakin toimintana. (Huang & Rundle- Thiele 2015, 578-579.) Snell & White (2009) puolestaan toteavat, että sisäisen markkinoinnin vastuun langettaminen vain näiden kahden toiminnon tehtäväksi ei tuota haluttua lopputulosta. Heidän mukaansa olennaista on johtamisen ja yleisen toimintakulttuurin muokkaaminen sellaiseksi, ettei toimintojen erillisyyttä tai siloja korosteta. (Snell & White 2009, 204.) Tutkijoiden havainto tukee aiemmin esiteltyä Foreman & Moneyn (1995, 760) mallia siitä, miten sisäistä markkinointia tulisi toteuttaa koko organisaation taholta koko organisaatiolle, ei yksittäisten toimintojen taholta vain tietyille ryhmille (ks. Kuvio 3).

Akbari ym. (2017) esittävät muutosjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin yhteyttä selvittämään pyrkivässä artikkelissaan, että yksi tärkeimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä on se, miten hyvin ja millä tavoin yritys huomioi inhimillisen pääoman, eli henkilöstön. Heidän mukaansa yrityksen on järjestettävä tapoja jakaa ideoita, toteuttaa kollektiivisesti erilaisia kokeiluja ja innovaatioita sekä pyrkiä aktiivisesti osallistamaan henkilöstöä, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Akbari ym. 2017, 272.) Artikkelin ja muut yrityksen toimintojen integraatioon ja yhteistoiminnan kehittämiseen näkökulmaa luoneet tutkimukset tukevat ajatusta siitä, että sisäinen markkinointi voi olla keino vähentää yrityksen sisäistä siiloutumista ja parantaa yhteistoimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.4 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin

Sisäisen markkinoinnin konsepti mm. suhdemarkkinoinnin teoriaan pohjautuen painottaa, että työntekijöiden täytyy muodostaa suhteita yritykseen ja toisiin työntekijöihin voidakseen toteuttaa yrityksen strategisia päämääriä. Tämä yhteistoimintaa korostava näkökulma myös kehottaa soveltamaan ulkoisessa markkinoinnissa käytettyjä tekniikoita sisäiseen markkinointiin. Arvojen ja strategian tehokas kommunikointi nähdään lähtökohdaksi sisäiselle markkinoinnille ja erityisesti muutostilanteissa sisäisellä markkinoinnilla nähdään olevan ensisijainen rooli muutosten onnistuneessa läpiviennissä. (Godson 2009, 271-275.)

Suhdemarkkinointia sisäisen markkinoinnin taustateorian painottava Gummesson (2002) toteaa, että tehokas sisäinen markkinointi voi toimia tehokkaan ulkoisen markkinoinnin edeltäjänä. Ulkoisen markkinoinnin, kuten myynnin edistämiseen ja onnistuneeseen markkinointiviestintään keskittyvien tekniikoiden hyödyntäminen sisäisesti parantaa Gummessonin mukaan henkilöstön kykyä vastata toiminnallaan asiakkaiden tarpeisiin. Perinteisesti sisäinen viestintä on rakentunut byrokraattisille periaatteille tavoitteena lähinnä yksipuolinen informaation jakaminen, eikä ammattimaista markkinoinnillista ja viestinnällistä tietotaitoa ole hyödynnetty. Sisäinen markkinointi pitäisi siis Gummessonin mukaan olla ensisijaisesti vuorovaikutteista ja virallisten tiedotteiden tai henkilöstölehtien lisäksi sosiaalisten tapahtumien kautta voidaan tehokkaasti saavuttaa yrityksen kilpailuetua edistävää yhtenäistä toimintakulttuuria. (Gummesson 2002, 197-198.)

Sisäinen brändäys (*internal branding*) sisäisen markkinoinnin kaltaisena toimintana määritellään yrityksen toiminta ja panostuksena siihen, että olemassa oleville ja tuleville työntekijöille kommunikoidaan tehokkaasti idea siitä, että yritys on tavoittelemisen arvoinen työpaikka. Molemmat käsitteet painottavat työntekijän positiivista kokemusta yrityksestä päämääränä tuottaa laadukas kokemus ulkoiselle asiakkaalle näin vaikuttaen yrityksen menestymiseen. (Kaplan 2017, 7.) Sisäinen brändäys sisältää siis hyvin paljon samoja elementtejä kuin sisäinen markkinointi ja se voidaankin nähdä uuden käsitteen valossa samojen ilmiöiden tarkasteluna.

Empiirisen tutkimuksen kautta on havaittu sisäisellä brändäyksellä olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden toimintaan ja asenteisiin, joka puolestaan on vaikuttanut heidän asiakkaalle toimittamaansa brändilupaukseen (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson 2009). Työntekijäbrändin luomisen sekä sen sisäisen kommunikoinnin taustalla on oletus siitä, että

taitavalla panostuksella henkilöstövoimavaroihin saadaan aikaan kilpailuetua markkinoilla. Sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändäyksen keinoin voidaan luoda henkilöstövoimavara, joka on vaikea muiden yritysten imitoida. Systemaattisen arvon luonnin ja yrityksen brändin sisäisen kommunikoinnin kautta yrityskulttuuria voidaan muokata yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Sisäisen brändäyksen idea sisältää käsityksen työntekijästä sisäisenä asiakkaana, aivan kuten sisäinen markkinointikin. Samoin kuin sisäisen markkinoinnin, sisäisen brändäyksen kuvaamiseksi ja mittaamiseksi on kuitenkin olemassa hyvin vähän systemaattista tutkimusta tai sitä kuvaavia malleja. Yritystä on ollut kehittää mm. malli brändiorientoituneisuuden vaikutuksista työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan sisäisen brändäyksen ja sisäisen asiakasorientaation kautta (Matanda & Ndubisi 2013) sekä selittää sisäistä brändäystä erilaisten teorioiden, kuten sosiaalisen identiteetin kautta (Löhnendorf & Diamantopoulos 2014). Käsitteellisen mallin avulla on pyritty myös selittämään sisäisen brändäyksen yhteyttä työntekijöiden bränditietoisuuteen ja brändiin sitoutumiseen sekä lopulta brändin mukaiseen toimintaan (Punjaisri ym. 2009, 214).

### **3.5 Yrityksen strategioiden toteutuminen**

Kulttuurin yhteyttä yrityksen strategiseen menestymiseen on tutkittu paljon (Alvesson 2002, 54). Myös monissa sisäisen markkinoinnin empiirisissä tutkimuksissa on pyritty löytämään yhteys sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta yrityksen menestymiseen kulttuurin kehittämisen tai sen muokkaamisen avulla (Kelemen & Papasolomou-Doukakis 2004; Papasolomou 2006; Ullah & Ahmad 2017). Chen & Wu (2016, 19) esittelevät yrityksen tuloksellisuuden ja toimintakyvyn mittaamiseksi yleisesti käytettyjä kriteerejä. Heidän mukaansa usein kilpailukykyä arvioidaan yrityksen selviytymisen, sidosryhmien saaman hyödyn, laskennallisten mittareiden ja taloudellisen tuloksen kautta. Strategisen kilpailukyvyn ja yrityksen tuloksellisuuden mittaamiseksi on kehitetty mm. Balanced Scorecard (BSC)- työkalu, jolla on mahdollista ottaa huomioon yrityksen menestymisen arvioinnissa sekä taloudelliset että ei-taloudelliset seikat. (Chen & Wu 2016.)

Juuti (1992) määrittelee strategian luomisen Porteria mukaillen toimintasuunnitelman luomiseksi, jonka avulla yritys pyrkii kilpailemaan. Strategiassa yhdistyvät yrityksen päämäärät

ja ne keinot, joilla päämääriin pyritään. Strategian toteutumisella on tarkoitus saavuttaa menestystä yrityksen toimintaympäristössä. Yrityksen strategisessa ajattelussa voidaan Juutin mukaan erottaa neljä eri tasoa: 1) strategian toteutuminen budjetin toteutumisen kautta, 2) strategian toteutuminen pyrkimällä ennustamaan tulevaisuutta, 3) strategisen ajattelun kehittäminen toimintaympäristöä analysoimalla ja joustavalla toiminnalla ja 4) koko organisaation virittäminen strategisen ajattelun tukemiseen. (Juuti 1992, 148.) Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on strategian toteutumista edistävänä toimintana mahdollistaa nimenomaisesti neljännen tason toteutuminen, ns. strategian jalkautuminen.

Kulttuurin vaikutusta strategiaan on pohtinut Shein (1987), joka toteaa, että yritysten on helppo tehdä strategioita, jotka edesauttavat ja parantavat yrityksen taloutta, tuotteita ja markkinointia. Yritykset ovat kuitenkin usein kyvyttömiä hyödyntämään ja noudattamaan näitä strategioita, sillä ne edellyttävät perusoletuksia, arvoja ja työskentelytapoja, jotka eivät ole sopusoinnussa yrityksen aiempien perusoletusten kanssa. (Shein 1987, 48.) Tähän haasteeseen sisäinen markkinointi strategisten tavoitteiden toteutumisen edesauttajana voisi antaa vastauksen. Panostamalla henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen ja lisäämällä asiakasorientaatiota koko yrityksen tasolla, yhtenäistämällä sisäisiä toimintoja integroiduksi kokonaisuudeksi sekä ulottamalla markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin prosesseihin, voisi yrityksillä olla paremmat edellytykset saavuttaa strategiset ja toiminnalliset tavoitteensa.

Panigyrakis & Theodoridis (2009) tutkivat sisäisen markkinoinnin vaikutusta liiketoiminnan menestykseen jälleenmyyntialalla Kreikassa. Heidän mukaansa yrityksen on mahdollista vaikuttaa menestykseen ja kilpailuun markkinoilla panostamalla sisäiseen markkinointiin. Yrityksen tulee heidän mukaansa kyetä yhdenmukaistamaan ulkoinen ja sisäinen ”tuote” luomalla henkilöstön tyytyväisyyttä palveleva ”työtuote”, joka motivoi ja palkitsee samalla markkinoinnillisella tyylillä, kuin yritys suuntautuu ulkoisiin asiakkaisiin. Yrityksen tulisi myös tukea henkilöstön päätöksiä asianmukaisin palautejärjestelmin luodakseen markkinaorientoitunutta toimintakulttuuria. Myös sellaisen laatu ja markkinointikulttuurin kehittäminen, jossa pyritään arvojen ja uskomusten yhtenäisyyteen, edesauttaa sekä sisäisten että ulkoisten suhteiden onnistumista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Panigyrakis & Theodoridis 2009, 620.)

Hogg, Carter & Dunne (1998) toteavat tutkimusraporttinsa johdannossa, että kilpailluilla markkinoilla selviytyäkseen yritysten on ohjattava henkilöstövoimavaransa markkinaorientoituneisuuteen. He tutkivat perheomisteisessa tuotantoyrityksessä sisäisen

markkinoinnin vaikutusta yrityksen kulttuuriin henkilöstön strategisen tietoisuuden ja arvojen tunnistamisen muodossa. Keskeiseksi tutkimuksen tuloksissa nousi, että mikäli henkilöstö asetetaan strategisen suunnittelun keskiöön ja strategiset tavoitteet sekä yrityksen arvopohja on henkilöstölle selkeästi kommunikoitu, voidaan saavuttaa henkilöstön motivaation lisääntymisen kautta parempi asiakastyytyväisyys. (Hogg ym. 1998.) Edellä esiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sisäisellä markkinoinnilla voidaan osaltaan vaikuttaa siihen, miten yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat.

## 4 TUTKIMUS SISÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTUMISESTA YRITYKSISSÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisin toimintatavoin eri alojen yrityksissä toteutetaan sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisia elementtejä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli, millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot yrityksissä tekevät suhteessa 1) henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen, 2) asiakasorientaation kehittämiseen, 3) yrityksen sisäisten toimintojen yhtenäistämiseen, 4) markkinoinnilliseen lähestymistapaan yrityksen sisäisissä toimissa sekä suhteessa 5) yrityksen strategioiden toteutumiseen. Sisäinen markkinointi voidaan luokitella erityisesti HR- ja markkinointitoimintojen kiinteää yhteistyötä vaativaksi toiminnaksi, jonka avulla voidaan ainakin osittain vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Grönroos 2015, 444).

### 4.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymysten muodostamiseksi on ollut perusteltua tarkastella laajasti sisäisen markkinoinnin ilmiötä, sen määrittelyä sekä käsitteellisiä ja teoreettisia malleja luvuissa 2 ja 3. Tarkastelun tuloksena sekä tutkimusprosessin edetessä tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti:

#### **Tutkimuskysymys 1.**

*Millaisia toimintatapoja CASE-yrityksissä on olemassa sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien toteuttamiseksi?*

#### **Tutkimuskysymys 2.**

*Millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot CASE-yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin elementtien suhteen?*

Sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien olemassa olon kartoittamiseksi sekä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistoimintarakenteiden ymmärtämiseksi tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena. Sisäistä markkinointia on tutkittu ilmiönä monista eri lähtökohdista ja monenlaisin menetelmin, kuten aiemmin on kuvattu sisäisen



markkinoinnin empiirisen tutkimusperinteen tarkastelun yhteydessä luvussa 2.4. Vaikka ilmiön empiirinen tutkimus on pääosin kohdistunut palvelualoihin ja menetelmät ovat olleet kvantitatiivisen tutkimusperinteen mukaisia, on joukossa myös laadullisia tutkimuksia, joilla ilmiön tulkitsemiseen on saatu lisäarvoa. Myös Kalliomaa (2009) on väitöskirjassaan päätenyt sisäisen markkinoinnin tutkimiseen laadullisin menetelmin, sillä hänen mukaansa ilmiön luonteen saavuttaminen on hankalaa kvantitatiivisesti mittaamalla. Yksi perusteltu syy kvalitatiivisten menetelmien käyttöön sisäisen markkinoinnin tutkimisessa on myös useiden tutkijoiden toteama puute luotettavasta käsitteellisestä mittarista (mm. Rafiq & Ahmed 2003), joka kykenisi tavoittamaan ilmiön sen kaikissa ulottuvuuksissa.

Tutkimusmetodiksi tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin parihaastatteluna siten, että toinen haastateltavista oli yrityksen HR- johtoasemassa toimiva henkilö ja toinen puolestaan markkinoinnista tai viestinnästä vastaava henkilö. Haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin analysoimalla haastattelujen sisältöä ja hyödyntämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Haastattelua tutkimusmetodinä sekä sisällönanalyysiä tutkimusaineiston käsittelyssä ja tulkinassa tarkastellaan seuraavaksi pyrkien perustelemaan menetelmien valintaa tutkimuksen toteuttamiseksi.

#### **4.1.1 Parihaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla CASE-yritysten HR- ja markkinointivastuuhenkilöitä yhteisessä parihaastattelutilanteessa. Parihaastattelu oli luonteva valinta tutkimusmetodiksi, sillä tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaista yhteistyötä kyseiset toiminnot yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien suhteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli empiirisen tutkimuksen avulla syventää kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta saatua käsitystä sisäisen markkinoinnin ilmiöstä sekä sen olemassaolosta osana yritysten toimintaa. Kun tutkimusaihetta lähestyttiin tarkastelemalla erityisesti HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä yrityksissä, olisi yhden toimijan haastattelu avannut vain toisen osapuolen näkemystä yhteistyöstä. Tästä syystä parihaastattelu koettiin toimivaksi ja luotettavaksi tutkimusmetodiksi.

Haastattelu valittiin kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmetodeista siksi, että se antaa mahdollisuuden tarkentaa tutkimustilanteessa esille nousseita seikkoja ja näin ollen luo

tilaisuuden saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009) toteavat haastattelun eduksi muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna sen, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia myötäillen. Heidän mukaansa haastattelu valitaan usein tutkimusmetodiksi, jos ”jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin”. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Tutkimusaiheena sisäinen markkinointi on aiemmin esitetyn mukaisesti monimuotoinen ja -tulkintainen ilmiö, jonka tutkimiseksi haastattelu on käyttökelpoinen tutkimusmetodi.

Parihaastattelu voidaan luokitella ryhmähaastattelun kaltaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi ja siihen pätevät pitkälti samat periaatteet kuin ryhmähaastatteluun. Hirsjärven ym. (2009) mukaan ryhmähaastattelun etuna on sen tehokkuus, sillä yhtä aikaa saadaan tietoa useammalta henkilöltä. Ryhmähaastattelun on todettu olevan erityisen mielekäs silloin, kun pyritään selvittämään tietyissä ryhmissä omaksuttuja toimintatapoja, jäsennyksiä, näkemyksiä ja arvoja. Ryhmän etu yksilöhaastatteluun nähden on tiedon keräämisen tehokkuuden lisäksi mm. muistinvaraisten sekä kokemusperäisten asioiden luotettavammassa käsittelyssä sekä väärinymmärrysten korjaamisessa. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiin tuloa ja ryhmässä voi olla dominoiva henkilö, joka pyrkii määräämään keskustelun suuntaa. Nämä tekijät on huomioitava haastatteluaineistoa tulkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.)

Parihaastattelutilanne järjestettiin siten, että se mahdollisti keskustelun kahden yrityksen toimijan välillä. Haastateltavat istuivat tilassa vastakkain tutkijan istuessa pöydän päässä tai näköetäisyydellä kummastakin haastateltavasta. Tavoitteena oli minimoida haastattelijan rooli keskustelussa siten, että haastattelijalla esitti lähinnä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai varmisti ymmärtäneensä asian oikein. Alasuutarin (2011) mukaan ryhmähaastattelu tuottaa yksilöhaastatteluun nähden erilaista tutkimusaineistoa, sillä keskustelun kautta ihmisten subjektiiviset näkemykset jäävät vähemmälle huomiolle ja keskustelussa keskitytään siihen, mitä ihmiset kokevat ryhmän jäsenenä (Alasuutari 2011, 151-152). Haastattelu eroaa keskustelusta siten, että spontaanin keskustelun sijaan haastattelussa on tietty päämäärä ja haastattelijalla tiedon intressi, joka ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23).

Tutkimukseen valittua haastattelumuotoa voidaan parhaiten kuvata puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu eroaa muista haastattelun muodoista siten, että määritelmänsä mukaan haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan.

Teemahaastattelun katsottiin olevan tämän tutkimuksen kannalta sopivin tutkimusmetodi, sillä se ottaa Hirsjärven & Hurmeen (2001) mukaan huomioon ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset sekä tunnistaa merkitysten syntyvän vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Parihaastattelu oli teemoiteltu vastaamaan Rafiq & Ahmedin (2000) sisäisen markkinoinnin määritelmässä eriteltyjä elementtejä. Haastattelun teemat sekä kuhunkin teemaan liittyvät tutkimuskysymysten kannalta olennaiset apukysymykset ovat tutkimusraportin liitteenä (LIITE 3).

Kyseisten viiden elementin valintaa haastattelun teemoiksi voidaan perustella sillä, että ne kattavat kokonaisvaltaisesti sisäisen markkinoinnin ilmiön ja perustuvat ilmiön ja käsitteen historialliseen kehittymiseen. Vaikka ilmiötä on eri aikakausina selitetty erilaisin painotuksin, voidaan kyseisen jaottelun ja määritelmän katsoa olevan kattava kuvaus sisäisestä markkinoinnista tänä päivänä ja sisältävän tutkimuksen kannalta olennaisen oletaman HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön hyödyistä. Haastateltavia pyydettiin keskustelemaan keskenään jokaisesta erikseen annetusta teemasta siten, että saataisiin selville, minkälaisia olemassa olevia toimintatapoja CASE-yrityksessä on käytössä kuhunkin teemaan liittyen sekä millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot yrityksessä kyseisen teeman osalta tekevät.

#### **4.1.2 Haastatteluaineiston käsittely ja tulkinta sisällönanalyysin keinoin**

Parihaastattelut nauhoitettiin, jotta niiden analysointi jälkikäteen olisi mahdollista. Äänitteet litteroitiin asiasisältöjensä mukaisesti niiltä osin, kun keskustelu tuotti tutkimuksen kannalta olennaista informaatiota. Osa haastatteluaineistosta, mm. tutkijan tarkentavia kommentteja, jätettiin litteroimatta sanasta sanaan, sillä niiden analysoinnilla ei ollut sisällöllistä merkitystä. Tätä voidaan perustella sillä, että aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin, eikä esimerkiksi narratiiveina tai diskurssianalyysinä. Haastatteluaineistoista pyrittiin jo litterointivaiheessa erottamaan sisällöt, joiden avulla tutkimuksen tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista vastata. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineiston alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa jo aineistoa kerättyä ja käsiteltäessä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11) ja näin pyrittiin myös tämän tutkimuksen kohdalla tekemään.

Tutkimusaineiston keräämiseksi toteutetuissa parihaastatteluissa etukäteen valitut teemat perustuivat tutkimuksen käsitteelliseen viitekehykseen, eli tutkimuksesta jo etukäteen

tiedettyyn, sisäisen markkinoinnin määritelmään. Tutkimusaineiston käsittelyssä päädyttiinkin tästä syystä teorialähtöiseen sisällönanalyysiin aineistolähtöisen analysoinnin sijaan. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. Heidän mukaansa teorialähtöistä analyysia käytettäessä tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmoteltu etukäteen ne kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan ja tutkimuskysymykset asetellaan suhteessa tähän kehykseen. Myös aineisto analysoidaan suhteessa valittuun kehykseen, mutta tutkimuksen ei välttämättä tarvitse olla olemassa olevan teorian testausta vaan sen avulla voidaan myös pyrkiä uudistamaan tai vahvistamaan jo tiedettyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 104) toteavat, että laadullisen analyysin yhtenä suurena haasteena on se, että aineisto tuottaa aina enemmän tietoa ja kiinnostavia asioita, kuin mitä tutkimuskysymysten kannalta on olennaista raportoida. Tämänkin tutkimuksen aineistoa kerätessä huomattiin, että haastattelut tuottivat sellaistaakin tietoa, jota ei tutkimuskysymyksiin perustuen ollut aiheellista huomioida, mutta joka herätti tarpeita jatkotutkimukselle. Tutkimusprosessin kuluessa esiin nousseita jatkotutkimustarpeita on käsitelty luvussa 5.

#### **4.1.3 CASE-yritysten valinta**

Ensimmäisenä kriteerinä CASE-yritysten valinnassa oli, että yrityksessä toimii johto- tai esimiesasemassa oleva HR- ja markkinointi- tai viestintävastaava. Lisäksi yrityksen koko, henkilöstömäärässä kuvattuna, toimi määrittävänä tekijänä ja mikroyritykset päädyttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kannalta kiinnostaviin CASE-yrityksiin oltiin yhteydessä sähköpostin välityksellä tai puhelimitse tutkimusaiheen esittelemiseksi sekä yritysten osallistumishalukkuuden kartoittamiseksi. Näitä yhteydenottoja tehtiin maanlaajuisesti yhteensä kolmeenkymmeneenviiteen yritykseen syys-marraskuun 2018 aikana.

Yhteensä kahdeksan CASE-yritystä osallistui lopulta tutkimukseen. Tutkimushaastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2018. Tavoitteena oli, että jokainen yritys edustaisi eri toimialaa. Kuten aiemmin on todettu, sisäistä markkinointia on tutkittu eniten palvelualoilla, mm. majoitus- ja rahoitustoiminnassa. Nämä alat haluttiin mukaan tutkimukseen, mutta lisäksi tavoitteena oli kerätä tutkimusaineistoa aloilta, joissa sisäisen markkinoinnin tutkimus on ollut vähäistä, kuten teollisuudesta. Tavoitteessa onnistuttiin ja jokainen tutkimukseen osallistunut yritys edusti eri toimialaa. Taulukkoon 3 on koottu tutkimuksen CASE-yritysten toimiala,

haastateltujen tehtävänimikkeet sekä yrityksen koko henkilöstömäärässä kuvattuna. Yritysten sekä haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi yrityksen nimi on muutettu ja koko ilmoitettu kokoluokkiin jaoteltuna:

A= alle 50 henkilöä

B= 100-400 henkilöä

C= 500-900 henkilöä

D= 1000-2000 henkilöä

E= yli 4000 henkilöä

Taulukko 3 Tutkimukseen osallistuneet CASE-yritykset

CASE-yritys	Toimiala	Haastateltavien tehtävänimikkeet	Yrityksen koko (henkilöä)
1. CASE: Raksa Oy	Rakennusala	1 Henkilöstön kehityspäällikkö 2 Markkinointijohtaja	D
2. CASE: Teknis Oy	Teknologia	1 HR- Manager 2 Marketing Communications Manager	A
3. CASE: KotiPa Oy	Kotipalvelu	1 Henkilöstöjohtaja, liiketoimintajohtaja 2 Johtaja, markkinointiviestintä ja kuluttajapalvelut	C
4. CASE: Hyötykone Oy	Koneteollisuus	1 Henkilöstöpäällikkö 2 Markkinointipäällikkö	C
5. CASE: Finanssi Oy	Sijoitustoiminta ja omaisuudenhoito	1 HR- päällikkö 2 Markkinointijohtaja	B
6. CASE: MaRa Oy	Majoitus- ja ravitsemisala	1 HR- päällikkö 2 Marketing Director	D
7. CASE: SuunniKo Oy	Suunnittelu ja konsultointi	1 Henkilöstöjohtaja 2 Viestintäjohtaja	C
8. CASE: Teollis Oy	Teollisuus	1 Henkilöstöjohtaja 2 Konserniviestintäjohtaja	E

## 4.2 Tutkimuksen tulokset

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luodaan analysoinnin alkuvaiheessa analyysirunko, johon poimitaan aineistosta koostaen ja sen sisältöä analysoiden keskeiset elementit. Sen jälkeen löydöksiä analysoidaan tutkimuskysymysten määrittämien näkökulmien kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-132.) Tämän tutkimuksen tulokset esitetään kahdessa osassa siten, että ensimmäisessä osassa jokainen CASE-yritys esitellään lyhyesti. Esittelyn yhteydessä avataan

myös HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä yrityksessä haastateltavien kokemana, tavoitteena luoda alustava kuva yhteistyön rakentumisesta. Tulosten raportoinnin ensimmäisessä osassa CASE-yrityksistä saatua haastatteluaineistoa on jäsennetty CASE-yrityskohtaisiksi analyysirungoiksi (Taulukot 4-11), joissa esitetään teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ne toimintatavat, jotka kuvastavat kunkin sisäisen markkinoinnin elementin mukaisesti jakautuneita toimintatapoja yrityksessä. Analyysirunkojen avulla saadaan vastaus Tutkimuskysymykseen 1: *Millaisia toimintatapoja CASE-yrityksissä on olemassa sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien toteuttamiseksi?*

Tutkimuksen tulosten raportoinnin toisessa osassa kaikista kahdeksasta yrityksestä analysoitua haastatteluaineistoa käsitellään haastatteluoteemoittain sisäisen markkinoinnin elementtien mukaisesti. Osiossa yhdistetään haastatteluaineistosta saatua tietoa siitä, millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot CASE-yrityksissä tekevät. Jokainen teema on jaoteltu aineistosta esiin tulleisiin alateemoihin laajan tutkimusaineiston jäsentämiseksi. Tulosten raportoinnissa on hyödynnetty haastatteluaineistosta poimittuja suoria lainauksia. Yksittäisiä suoria haastattelulainauksia on esitetty haastateltavien äänen kuuluville saattamiseksi. Näiden lainausten kohdalla HR-edustajan kommentteista on käytetty lyhennettä ”HR” ja markkinointi- tai viestintävastaavan kohdalla lyhennettä ”MAR” sen ilmentämiseksi, kumman haastateltavan puheenvuorosta tai kommentista on kyse.

Haastatteluaineiston esittelyn yhteydessä on lisäksi mainittu, minkä CASE-yrityksen haastatteluaineistosta on kyse. Tulosten raportoinnissa ja analysoinnissa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista keskittyä CASE-yritysten vertailuun, vaan tavoitteena on luoda haastatteluaineiston perusteella kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten yrityksissä tämän tutkimuksen viitekehikseksi valikoituneet sisäisen markkinoinnin elementit huomioidaan sekä millaisena HR- ja markkinointitoimintojen välinen yhteistyö näiden elementtien suhteen näyttäytyy. Tulosten raportoinnin toisessa osassa syvennetään ensimmäisessä osiossa saatuja tutkimustuloksia sekä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen 2: *Millaista yhteistyötä HR- ja markkinointitoiminnot CASE-yrityksissä tekevät sisäisen markkinoinnin elementtien suhteen?*

#### 4.2.1 Sisäisen markkinoinnin toimintatavat CASE- yrityksissä

##### 1. CASE: Raksa Oy

Suuressa rakennusalan yrityksessä HR- sekä markkinointi ja viestintätiimi tekevät erittäin kiinteää yhteistyötä. Yhteistyö rakentuu strategisesti ja hallinnollisesti siten, että sekä HR- että markkinointi ja viestintä raportoivat johtoryhmässä olevalle HR- johtajalle. Käytännön tasolla yhteistyötä tehdään toimintojen välillä päivittäin yhteisen, avoimen työtilan sekä kuukausittain toistuvan yhteisen palaverin muodossa. Lisäksi markkinointi- ja viestintäjohtaja osallistuu viikoittain HR- tiimin palaveriin. Haastateltavina olivat yrityksen Henkilöstön kehityspäällikkö sekä Markkinointi- ja viestintäjohtaja, jotka molemmat korostivat haastattelussa toimintojen yhtenäisyyden ja arkisen yhteistoiminnan tuomia hyötyjä. He kuvailivat yhteistyötään seuraavasti:

HR: “Uskon että meillä on poikkeuksellisen tiivis yhteistyö viestinnän, markkinoinnin ja HR:n välillä ja semmonen niinkun hyvin... lähtee strategiasta mutta toisaalta hyvin sellaista arkipäiväistä yhdessä tekemistä.”

MAR: “Joo, näen samalla tavalla. Sinällään ei ole meidän yrityksessä muissakaan maissa ihan poikkeuksellinen järjestely, että on HR- johtaja, jolle viestintä ja HR raportoivat johtoryhmätasolla mutta...meillä on tekeminen viety aidosti tosi pitkälle.”

Taulukko 4 CASE: Raksa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinointillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Rekrytointi: yrityksen arvoihin ja päämääriin sopivat ihmiset	Rekrytointi: henkilöstön kyky lunastaa asiakaslupaus	Osaamisen ja tiedon jakaminen, avoin suhtautuminen	Markkinointikampanjat (mm. työturvallisuus, strategia, ympäristövastuullisuus, rekrytointi)	Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessissa
Esimiestyön kehittäminen ja koulutusohjelmat	Henkilöstön koulutus	Rekrytointi: mahdollisuus sisäisiin siirtoihin	Teemaviikot	Tilaisuudet, aineistot, visuaaliset elementit
HR- Esimies-sparrailu	Asiakastyytyväisyyden tekeminen näkyväksi henkilöstölle	Vahva ja yhtenäinen arvopohja	Videot, kohdennetut materiaalit	Strategia henkilökohtaisten tavoitesuunnitelmien sekä yksiköiden toimintasuunnitelmien pohjana
Henkilöstötutkimus yksiköiden työhyvinvointi-suunnitelmien pohjana	Ulkoisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän vastaavuus			
Henkilöstön koulutus ja urasuunnittelu	Asiakaskokemus yhteydessä työntekijäkokemukseen-brändin ydin			

## 2. CASE: Teknis Oy

Pienehkössä suomalaisperusteisessa, mutta nopeasti viime vuosina kasvaneessa ja maailmanlaajuisesti toimivassa teknologiayrityksessä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö on suurelta osin vielä kehitysasteella. Markkinointitiimi osallistuu yrityksessä aktiivisesti yrityksen sisäisiin toimiin vastaten ulkoisen brändikuvan lisäksi mm. sisäisestä bränditietoudesta. Yritykseen on henkilöstörajapintaan perustettu erillinen tehtäväkuva, jossa toimiva henkilö vastaa laajasti mm. sisäisestä viestinnästä, työntekijöiden viihtyvyyden parantamisesta sekä edustaa henkilöstöä johtoryhmässä. Kyseisen yrityskulttuurivastaavan ollessa perhevapaalla, ei tähän tehtävään kuitenkaan ole vapaan ajalle nimetty vastuhenkilöä. Varsinaisen HR-vastuullisen tehtäviin kuuluu lähinnä operatiivinen HR- toiminta. Haastateltavana yrityksestä olivat HR Manager ja Marketing Communications Manager - tittleillä toimivat henkilöt. Haastateltavat kuvailivat yrityksen sisäistä ilmapiiriä hyväksi, avoimeksi, huumoria tihkuvaksi ja organisaatorakennetta ketteräksi ja hierarkkisesti matalaksi. Yrityskulttuurivastaavan tehtävän taustaa ja siitä kumpuavaa aktiivista yrityskulttuurin huomioimista haastattelussa kuvattiin seuraavasti:

MAR: ”Koko toiminta alun perin lähti siitä, että oli vaihtuvuutta väessä ja sit haluttiin enemmän niinkun niitä syitä, et mikä on tässä firmassa erityistä, et se ei oo välttämättä se, et meillä on niin korkea palkkataso tai jotain tällasta vaan se on tavallaan tiedostaa se, et tänne on tullu hyviä tyyppejä ja hyvä yhteishenki...ja sitä haluttiin myös sitten jossain kohtaa näissä rekryissä huomioida, kun oli jotain rekryjä, jotka oli tosi hankalia, jotain koodareita ja jotain tällaisia henkilöitä joille sitten ne asiat on merkityksellisiä erityisesti, ni haluttiin ulospäinkin sitä viestiä...sillon tehtiin markkinoinnissa tällainen video, joka kertoo meidän yhteishengestä ja siinä haastateltiin työntekijöitä, et mikä on (tässä yrityksessä) parasta...ja sitte samalla luotiin Instagram-tili, missä on niitä kuvia...että nääkin henkilöt, jotka on hakemassa firmaan niin saa semmosta ensivaikutelmaa.”

Taulukko 5 CASE: Teknis Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Mittaaminen (henkilöstökyselyt)  Rekrytointi: henkilön ja yrityksen yhteensopivuuden huomioiminen  Perehdytys ja kehityskeskustelut  Esimieskoulutus  Vapaamuotoinen palkitseminen  Sisäiset tapahtumat ja juhlat	Asiakastytyväisyyden mittaaminen  Asiakastytyväisyysmittariston muokkaaminen sisäisen toiminnan mittaamiseksi  Rekrytointi  Asiakaslehti, jossa tehdään näkyväksi myös yrityksen henkilöstö	Ketterä organisaatorakenne-työpajat ja ideointi  Tilaratkaisut  Yhteistyö messujen ja tapahtumien järjestämisessä, asianosaisten osallistuminen suunnitteluun	Bränditietoisuus-kilpailu  Materiaalien ja sisäisen viestinnän visuaalinen ilme vastaa brändiä  Yrityskulttuurin huomioiminen viestintätyylissä	Tiedotustilaisuudet, tilannekatsaukset



### 3. CASE: KotiPa Oy

Nopeasti kasvanut, mutta vasta muutamia vuosia toiminnassa ollut, monipuolisia kotipalveluita tarjoava yritys pyrkii strategiassaan edelleen voimakkaaseen kasvuun. Yrityksen toimialue kattaa jo laajalti koko Suomen aina etelästä pohjoiseen ja idästä länsirannikolle. Eri liiketoimintojen välinen yhteistyö ja yrityksen yhtenäisyyden ylläpitäminen sekä brändikuvan vahvistaminen nähdään yrityksessä ensiarvoisen tärkeänä. HR- ja markkinointitoiminnot tekevät yrityksessä monipuolista yhteistyötä ja yhteistoiminnan arvo on selkeästi tiedostettu. Haastateltavana yrityksestä olivat HR-johtaja, joka toimii myös yhden liiketoiminta-alueen johtajana sekä Viestintä- ja markkinointijohtaja, jonka vastuualueelle kuuluu myös asiakkuuksien ja asiakaspalvelun johtaminen. Haastateltavat toivat keskustelussa esille sen, että yhteistyö ei ole itsestäänselvyys ja aidon yhteistyön onnistuminen ja toteutuminen on paljolti kiinni avainhenkilöistä. He pohtivat yhteistyötä haastattelussa seuraavasti:

MAR: "Jos ajatellaan, että tässä kaksi matriisijohtajaa keskustelee, niin meidän on tultava hyvin toimeen ja tykättävä tehdä toistemme kanssa töitä, jotta muodostuu jonkinlainen synergia. Se ei riitä, että me olisimme kaksi matriisia, joiden on tehtävä yhteistyötä. Se edellyttää, että muodostuu juuri samanlainen yhteisöllisyys tai semmonen kollektiivinen johtajuus niistä asioista, joita halutaan saavuttaa."

HR: "Meilläkin aiemmin ehkä liikaa oli sitä, että jokainen teki sitä omaa työtään...etenkin kun mennään tukifunktioihin, niin niitä rajoja ei hirveesti siinä sais olla eikä tietenkään liiketoiminnoissakaan sais olla...meidän strategia on kuitenkin sellanen, että pitäis toimia niin tukifunktioissa kun liiketoiminnoissa enemmän yhteen."

Taulukko 6 CASE: KotiPa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Esimiesten tukeminen esimiestyössä ja esimiessparraus  Arjen näkyvyyden parantaminen: Facebook Workplace  Kotiin lähetettävä kvartaalikirje  Mittaaminen: kyselyt	Reaaliaikainen asiakastytyväisyysmittaus -> yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmään  Osassa liiketoiminnoista palautejärjestelmään kytketty bonus- ja provisiomalli  Positiivisten asiakaspalautteiden esille tuominen henkilöstölle	Tapahtumat ja tiimi-illat  Facebook Workplace  Rekrytointi: jatkuvan rekrytoinnin malli, hakijakokemuksen huomioiminen  ESG- (vastuullisuus)työ koko yritystä koskettavana kokonaisuutena	Brändilähettyiden korostaminen  Ulkoisen markkinointimateriaalin hyödyntäminen sisäisesti  Omien työntekijöiden käyttö ulkoisessa mainonnassa	Esimiessparraus  Tiedotustilaisuudet

#### 4. CASE: Hyötykone Oy

Suurella, pitkähkön toimintahistorian omaavassa, kansainvälisessä konserniomistuksessa olevassa koneteollisuusyrityksessä toiminta ohjautuu paljolti konsernitasolta, mikä määrittää sekä HR- että markkinointitoimintojen työtä. Toisaalta kuitenkin yrityksessä on paljon myös paikallista omaleimaisuutta ja konsernin tavoitteita ja strategiaa muokataan ja toteutumista suunnitellaan paikallisesti. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyörakenteita on yrityksessä olemassa ja yhtenä esimerkkinä näiden kahden toiminnon välisestä yhteydestä on sisäisen viestinnän kuuluminen osaksi HR-toimintoja, mutta toimiminen kiinteässä yhteistyössä ulkoisesta markkinoinnista ja viestinnästä vastaavan markkinointitiimin kanssa.

HR: "Meillähän oli kans aikasemmin niin, että oli sisäinen ja ulkoinen viestintä samassa mut sillon se fokus menee helposti sinne ulkopuoliseen...et mä oon kyllä ite kokenu, et tää on hirveen hyvä, että kun vaan yhdessä niitä sitten tehdään ja huomioidaan, mistä molemmat tulee ja lähtökohdat, ni saadaan kyllä enemmän, koska meillä (HR:ssä) fokus on tietysti se henkilöstö, kun markkinoinnilla on niin paljon sitä muutakin."

Osaltaan yhteistyötä HR- ja markkinointitoimintojen välillä lisää myös johtoryhmätyöskentely, sillä molemmat haastateltavat, yrityksen Henkilöstöpäällikkö ja Markkinointipäällikkö, kuuluvat johtoryhmään. Henkilöstöpäällikkö korosti johtoryhmätasoisesta yhteistyön merkitystä ideoiden jakamisessa ja käytännön toimien suunnittelussa sekä yleisessä keskustelun viiriämisessä.

HR: "Kyllähän siinä yks yhteinen nimittäjä on johtoryhmätyö, kun siellä niitä asioita tulee esille, kun ei niitä aina välttämättä muuten tulisi...ja siinä pystyy sitten taas oppiin toisilta, koska keskustelu on laajempaa...paremmat edellytykset kaikin puolin."

Taulukko 7 CASE: Hyötykone Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Rekrytointi: Työnkuvan mielekyys Esimiestyön kehittäminen Henkilöstön kehittäminen Henkilöstökysely Henkilöstölehti Johdon läsnäolo ja tapaamiset	Asiakasvierailut Asiakaspalvelu- halukkuuden ja -alttiuden huomioiminen työnkuvassa Asiakaskokemus osana suorituksenohjaus- järjestelmää Koulutusmahdollisuudet	Intranet, Yammer, tiedotustilaisuudet, "Meet the Manager"- tilaisuudet Koko henkilöstö integroituu osaksi yrityksen pääprosesseja vaihteittain Monitoimijaiset tiimit ja työryhmät	Henkilöstön videohaastattelut Sisäinen brändikoulutus ja perehdytys Konsernitason brändiohjeistus Videomateriaalit mm. messuilta sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön	Konserni-strategian selkiyttäminen paikallisesti ja toimintotasolla Toimintasuunnitelma strategian ohjaamana Sisäinen viestintä

## 5. CASE: Finanssi Oy

Keskisuudessa sijoitus- ja omaisuudenhoitoalan yrityksessä kasvuvauhti on viime vuosina ollut kiivasta ja jatkuu edelleen. Uusia liiketoimintoja on perustettu ja kehityshaasteena on ollut vastata digitalisaation tuomiin uusiin toimintamahdollisuuksiin sekä tavoitella uudenlaisia asiakasryhmiä. Yritys nojaa vahvasti yhteisöllisyyttä korostavaan ilmapiiriin ja yhteistoiminta yrityksessä koetaan matalasta hierarkiasta johtuen ketteräksi, sujuvaksi ja arkipäiväiseksi. Haastateltavana yrityksestä olivat HR-päällikkö sekä Markkinointijohtaja, jotka molemmat korostivat yhteistyötä ja asiantuntijaorganisaation itseohjautuvuutta koko yrityksen tasolla toiminnan voimavarana.

MAR: "Tekemisen meininki on täällä ihan eri ja se ehkä tulee just kaikkiin tähän yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen ja se luo sitä...et tää on niinku vähä vieläkin, vaikka ollaan keskisuuri pörssiyritys, niin kuka tahansa voi tulla juttelemaan ja asiat menee hirveen nopeesti ja sillee epämuodollisesti...on meillä toki prosessejakin, mut hyvin monet asiat menee niinku vaan, et ne on toimintatapoja ja ne ei oo kauheen kontrolloituja...ehkä se on se yks syy siihen hyvään fiilikseen ja kivaan tekemiseen ja se on aika ainutlaatuista."

HR: "Asiantuntijaorganisaatio aina jollain tavalla onkin itseohjautuva varmasti, mut haetaan myöskin sitä, et meillä ...ei olis hierarkiaa hirveesti organisaatiossa, et meillä olis mahdollisimman flat- organisaatio...esimiehillä on aika isot tiimit tietenkin sitte, mut me ollaan hanskattu sitä sillä, et me ollaan luotu erilaisia malleja millä henkilöstö voi löytää tuekseen erilaisia dialogitahoja."

Taulukko 8 CASE: Finanssi Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
<p>Sisäiset tapahtumat, "bileet"</p> <p>Kannustus vapaaseen kehittämisideointiin -työkalu</p> <p>Intranet ja Yammer tiedon jakamiseen</p> <p>Palkitsemisjärjestelmät</p> <p>Johtamisen kehittäminen</p> <p>Ulkopuoliset palvelut (työpsykologi, konsultit, työvalmentaja)</p> <p>Henkilöstökysely (pyritään uudistamaan)</p>	<p>Henkilöstön esiintymiskoulutus</p> <p>Ulkoisen ja sisäisen brändikuvan vastaavuus</p> <p>Luottamus yritykseen sisäisesti ja ulkoisesti</p> <p>Asiakastyytyväisyyden mittaus</p> <p>Arvot</p>	<p>Vapaa-ajan aktiviteetit</p> <p>Henkilöstön sisäiset siirrot työtehtävien ja liiketoimintojen välillä</p> <p>Yhteistyö ja monitoimijaisuus rekrytoinnissa</p> <p>Avoin yrityskulttuuri ja yrittäjyyshenki</p> <p>Matala hierarkia</p>	<p>Brändin korostuminen kaikessa toiminnassa sisäisesti ja ulkoisesti</p> <p>Merkityksen luominen arvojen kautta</p>	<p>Asiakasymmärrys, brändilähettyys</p> <p>Strategia näkyvä brändin kautta</p> <p>Osallisuus strategiaprosessissa</p> <p>Johdon vastuu strategiaviestinnästä</p>

## 6. CASE: MaRa Oy

Majoitus- ja ravitsemisalan yhtiö on osa suurta organisaatorakennetta, johon kuuluu mittava määrä erilaisia toimintoja. Rakenteesta ja toimintaperiaatteista johtuen suuri osa päätöksenteosta, kehittämisestä ja yhteistyöstä on määritelty siten, että toiminnassa joudutaan ottamaan huomioon koko toimintakentän ja organisaation toiminta ja maine. Alueyhtiöt tekevät kuitenkin kukin omat markkinointi- ja HR-suunnitelmansa. Haastateltavana majoitus- ja ravitsemisalan yhtiöstä olivat yhtiön HR-päällikkö sekä myös laajemmin organisaatiossa kuin kyseisen yhtiön tasolla toimiva Markkinointi- ja viestintäjohtaja. HR- päällikkö kuvasi yhtiön toimintaa osana laajempaa organisaatiokokonaisuutta seuraavasti:

HR: "Oikeestaan missä tahansa, niin markkinoinnin kun HR:n osalta, kun tehdään tai suunnitellaan jotain niin meidän pitää miettiä tavallaan se koko verkosto läpi, että mihin tää kytkeytyy ja toisaalta molemmilla tulee vahvasti myöskin se mainepääomanhallinta niinku pöydälle...et jos mä teen tässä yhtiössä nyt tällaisen ratkaisun, niin mitä se vaikuttaa mainenäkökulmasta koko tossa pelikentässä."

Yhteistyö yhtiössä HR- ja markkinointitoimintojen välillä on haastattelun perusteella paljolti aika- ja voimavararessurssien sanelemaa. Yhteistyössä toiminnan kehittäminen olisi molempien haastateltavien mielestä hedelmällistä ja he näkivät selkeästi yhteistyön hyödyt. Heidän mukaansa hyvä kommunikaatio, vuorovaikutus ja mahdollisuudet tiiviimmälle yhteistyölle ovat olemassa, mutta potentiaalin hyödyntämisessä olisi parannettavaa.

HR: "Ainakin itsellä tuppaa unohtumaankin se, että ketä tähän pitäis ottaa mukaan ja sit pusketaan tahoillamme asioita eteenpäin, kun ehkä saatais jopa niinkun tehokkaammin ja laadukkaammin vietyä niitä yhdessä."

Taulukko 9 CASE: MaRa Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Koulutus- ja valmennustoiminta  Yrityskulttuurin ja työnantajakuvan vahvistaminen  Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen- urapolut, kehittymismahdollisuudet  Esimiestyön kehittäminen	Koulutukset: mm. asiakaspalveluhenkisyys, asiakasorientaatio, käytännön toimien sujuvuus  Asiakastyytyväisyyden jatkuva mittaaminen ja palautejärjestelmät  Markkinointi -> asiakaspalaute -> henkilöstön toiminta	Asiakaspöytäkirjan hallinta: kokonaisvaltainen palveluketju  Joustavuus työtehtävissä yksikön sisällä  Työnantajamielikuvan rakentaminen: rekrytointiviestintä ja -markkinointi	Rekrytointi: jokainen työntekijä voi olla markkinoinnillinen sisällöntuottaja  Työnantajamielikuva: Brand coach ja työhyvinvointi-lähettiläs henkilöstöstä  Esimiesten koulutus uudistuksissa	"Hissipuheet"  Strategia osana henkilöstökyselyä

## 7. CASE: SuunniKo Oy

Pitkän toimintahistorian omaavassa, mutta lähiaikojen kasvupyrähdysten kokeneessa rakennesuunnitteluun ja konsultointiin erikoistuneessa asiantuntijaorganisaatiossa on konsernitoiminnoissa suhteellisen ohuet resurssit, ja toiminta on historiallisesti pohjautunut suurelta osin liiketoimintojen ja esimiesten itsenäisyyteen. Tämä näkyy siinä, että sekä HR- että markkinointi- ja viestintätoiminnot ovat tukifunktioina yrityksessä melko nuoria ja yhteistyö siten monelta osin kehitysasteella. Voimakkaan kasvun sekä yritys- ja työnantajakuvaan panostamisen myötä tukifunktioiden rooli kuitenkin korostuu. HR- ja markkinointitoimintojen entistä tiiviimmälle yhteistoiminnalle on haastateltavina olleiden Henkilöstö- ja Viestintäjohtajan mielestä selkeä tarve tulevaisuudessa. Viestintäjohtaja korosti viestintätoiminnan merkitystä tukifunktiona ja Henkilöstöjohtajan mukaan viestinnän kanssa tehdystä yhteistyöstä olisi erityistä hyötyä tärkeiden henkilöstöön liittyvien asioiden näkyville saattamisessa.

MAR: “Meillä pitäis olla sellaset vuosikellot kyllä edessä sekä sisäisen että ulkoisen osalta...ulkoisen viestinnän osalta ne onkin aika hyvällä tolalla, mutta myöskin todella sisäisen viestinnän osalta ja siis kaikkien kehityshankkeiden osalta, et mitä tulee tapahtumaan missäkin vaiheessa ja mitkä sisäiset kehityshankkeet liikahtaa mihinkin päin ja mitkä on ne työyhteisön ikään kuin rutiinit vuoden aikana ja ne tullaan huomioimaan siinä viestinnässä...ja voidaan auttaa liiketoimintaa ja tukitoimintoja niinkun HR:ää löytään se oma paikka ja oma tila sille omalle viestinnälle siinä kokonaisuudessa.”

HR: “Se viesti voi hukkua johonkin, kun on jotain muuta tulossa, tai se kannattaa niputtaa jonkun muun kanssa tai mitä ikinä me ei tiedetä...koska me ei aina tiedetä, mitä muuta on menossa.”

Taulukko 10 CASE: SuunniKo Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
<p>Oma yritysakatemia: koulutusmahdollisuudet ja valmennusohjelmat</p> <p>Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta</p> <p>Kuukausittainen Vire-kysely</p>	<p>Tyytyväinen henkilöstö heijastuu asiakkaalle</p> <p>Asiakastyytyväisyyden mittaus ja palveluiden kehittäminen palautteen perusteella</p> <p>Yrityskuvan vahvistaminen: sisäisen ja ulkoisen viestinnän vastaavuus</p>	<p>Yhteisöllisyys: juhlat, aamiainen</p> <p>Esimiesviestinnän kehittäminen: kuukausikirje</p>	<p>Työnantajamielikuvan rakentaminen</p> <p>Merkitysten luominen hyviä sisäisiä toimintatapoja korostamalla</p>	<p>Kaikki toiminnot osallisia strategia-prosessissa</p>

## 8. CASE: Teollis Oy

Suuressa teollisuusalan yrityksessä on viime aikoina tehty mittavaa uudistusta niin organisaatorakenteisiin kuin brändiin. Yhtiön toiminnallisia, mutta myös strategisia linjauksia on kehitetty ja uudistettu, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että paljon myös henkilöstöön sekä markkinointiin ja viestintään liittyvää kehittämistyötä on käynnissä. Yhtiöstä haastateltavina olivat Henkilöstöjohtaja sekä Konserniviestintäjohtaja, jonka vastuualueeseen suurena kokonaisuutena konserniviestinnän lisäksi kuuluu sijoittajasuhteet. Yhtiössä konserniviestinnän alle kuuluu sisäinen viestintä ja erillinen markkinointitiimi puolestaan vastaa brändinhallinnan kokonaisuudesta.

HR- ja viestintätoimintojen toiminta sekä toimintojen välisen yhteistyö on haastateltavien mukaan voimakkaasti strategiaohjautuvaa. Molemmat haastateltavat korostivat yhtiön strategian heijastumista kaikkeen toimintaan. Haastateltavat olivat molemmat olleet yhtiössä vajaan vuoden haastatteluhetkellä, joten toimintojen välinen yhteistyö oli vielä suurelta osin rakentumassa. Molemmat kuitenkin tunnistivat tarpeen kehittää HR- ja viestintätoimintojen välistä yhteistyötä sisäisen viestinnän tehokkuuden sekä strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Konserniviestintäjohtaja toi esille haastattelussa myös laajemmin sisäiseen viestintään liittyvää kehittämis- ja uudistamistarvetta.

MAR: “On aika yleinen haaste, mikä meilläkin on, että sisäinen viestintä on ehkä vielä liikaa tiedottamista...jos me saataisi sitä kehitettyä (mm. uusien toimintatapojen myötä) enemmän viestinnän suuntaan...tää ei oo nyt meidän yhtiökohtanen ongelma vaan ylipäätään se ei sais olla ylhäältä alas vaan kaiken kaikkiaan yritysviestinnän ja sisäisen viestinnän pitäisi kehittyä enemmän keskustelevalksi ja rakentavaksi.”

Taulukko 11 CASE: Teollis Oy sisäisen markkinoinnin toimintatavat

<b>Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys</b>	<b>Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys</b>	<b>Sisäisten toimintojen integraatio</b>	<b>Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin</b>	<b>Strategian toteutuminen</b>
Innostuneisuuden ja inspiroitumisen kulttuurin luominen  Osallistava johtamisote ja sisäinen viestintä  Henkilöstötutkimus (pyritään uudistamaan)  Esimiehille työkaluja ja koulutusta	Henkilöstön tyytyväisyys heijastuu laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin  Asiakasnäkökulman näkyväksi tekeminen henkilöstölle	Työtilaratkaisut  Uudistettu toimintamalli yhtenäisyyden kehittämiseksi  Digitaalinen yhteistoiminta: jaetut materiaalit, dokumentit, yhteisöpalvelut	Brändiuudistus: viestintä  Brändin ilmentyminen sisäisissä tapahtumissa, videoissa, kuvissa ja toimintatavoissa	Esimiesten koulutus  Strategiatyöpajat  Palkkiojärjestelmien, tavoiteasetannan ja mittareiden kytkeytyminen strategiaan  Keskustelut ja palaute henkilöstön ja esimiesten välillä  Viestintä

## 4.2.2 HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö CASE-yrityksissä

### Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys

Haastatteluaineiston perusteella näyttää ilmeiseltä, että henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen liittyvät toimenpiteet CASE-yrityksissä nähdään suurelta osin perinteisesti HR-toimintakenttään kuuluvina toimintoina. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin monia teemaan liittyviä toimintatapoja, joihin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistoiminta voisi tuoda lisäarvoa. Teollis Oy:n henkilöstöjohtaja korosti sitä, että motivaation pitää lähtökohtaisesti kummuta henkilöstä itsestään ja haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työnantajan tehtävänä on luoda edellytyksiä sisäisen motivaation löytämiselle.

HR (Teollis Oy): “Työnantajan tehtävä ei lähtökohtaisesti oo kyllä motivoida ketään, vaan me rakennetaan ne edellytykset, et ihminen voi olla motivoitunut sisäisellä motivaatiolla...esimiehet tekee suuren osan duunista ja kollegat joka päivä, joka hetki.”

MAR (Teollis Oy): “Jopa vielä laajemmin mä vetäisin sen pois HR:n työstä ja viestinnän työstä ja jopa siitä ihan lähiesimiehen työstä...sit mennään ihan tonne yrityksen strategian tasolle, et siihen liittyy sekin, et kokeeko ihminen, että se, mitä yhtiö tekee ja se strategia on oikee.”

Taulukossa 12 on jaoteltu kahdeksan CASE-yrityksen haastatteluaineistosta henkilöstön motivaatiosta ja tyytyväisyydestä keskusteltaessa esiin tulleita alateemoja, joita tarkastellaan seuraavaksi HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön näkökulmasta.

Taulukko 12 Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Sisäinen viestintä</li><li>2) Henkilöstötutkimukset</li><li>3) Koulutus ja kehittymismahdollisuudet</li><li>4) Palkitseminen</li><li>5) Rekrytointi</li><li>6) Esimiestyö ja sen kehittäminen</li><li>7) Työn mielekkyys ja kehittäminen</li></ol> |
|---|

#### 1) Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä nousi esille kantavana teemana lähes kaikissa haastatteluissa sekä useaan sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaiseen elementtiin liittyen. Osassa CASE-yrityksistä sisäinen viestintä jopa rinnastettiin käsitteenä sisäiseen markkinointiin, mikä osaltaan kertoo käsitteen määrittelyn ja ilmiön sisäistämisen tasosta yrityksissä. Teollis Oy:ssä yhtenä strategisena kattoteemana on positiivisen innostuneisuuden ja inspiroitumisen kulttuurin

luominen. Henkilöstöjohtajan mukaan kaikki HR- vastualueet ja toimenpiteet tähtäävät täten voimakkaasti henkilöstön motivaation ylläpitoon ja kehittämiseen. Sisäisen viestinnän onnistumisen Henkilöstöjohtaja koki ensiarvoisen tärkeänä merkitysten luomisessa jokaisen henkilöstön jäsenen päivittäisessä työssä.

HR (Teollis Oy): “Jos ajatellaan sisäisen viestinnän osalta, niin sillä on valtava merkitys, että miten ihmiset kokee, että heidät pidetään tietoisina... ja sit tullaan ihan tällaiseen niinkun osallistavaan johtamisotteeseen kaikkineensa, et ooksä niinkun merkityksellinen osa tässä yhteisössä, kuullaanko sua, ooksä niinkun mukana miettimässä meidän yhteisiä asioita tulevaisuudesta...ja viestinnässä on vielä ihan se, että millä tavalla asiat kerrotaan.”

Raksa Oy:n Henkilöstön kehityspäällikkö koki viestinnältä saamansa tuen erityisen arvokkaaksi silloin, kun henkilöstölle viestittävänä on tärkeitä, HR- substanssia käsitteleviä asioita, jotka pitää pystyä viestimään tehokkaasti ja yrityksen arvoihin kytkeytyvästi. Hyötykone Oy:ssä puolestaan molemmat haastateltavat kokivat juuri viestinnän tärkeimmäksi rajapinnaksi HR- ja markkinointitoimintojen välillä ja Markkinointipäällikkö korosti oikeanlaisen ja onnistuneen viestinnän merkitystä yrityksen ydintoiminnan onnistumiselle.

MAR (Hyötykone Oy): “Aikalailla yli näitten vastualueitten keskustelua käydään, mä käyn keskustelua sisäistä viestintää hoitavan henkilön kanssa, jos sisäisesti viestittävää henkilöstölle oleellista asiaa tulee bisness puolelta...näin henkilöstö saadaan tietoiseksi tietyistä asioista mitkä on meille tärkeitä... viestintä auttaa meitä myöskin pääseen niitä bisness goaleja kohti oikeella tavalla.”

Hyötykone Oy:ssä sisäistä viestintää, tiedonkulkua ja myös henkilöstön tyytyväisyyttä on pyritty tehostamaan konkreettisin keinoin: HR:n toimesta tuotetaan sisäinen henkilöstölehti, käytössä ovat intranet ja yhteisöpalvelu Yammer, virallisten tiedotustilaisuuksien lisäksi on järjestetty epävirallisempia ja intiimimpiä ”Meet the Manager” -tilaisuuksia ja toimitusjohtaja kiertää säännöllisesti eri osastoilla keskustelemassa ihmisten kanssa. Osa tiedottamisesta on pyritty toteuttamaan videoiden muodossa siten, että virallisista asioista viestitään visuaalisesti ja audiitiivisesti, ei ainoastaan kirjallisesti. Myös henkilöstön ääntä on pyritty nostamaan esiin videohaastatteluin, jossa joku yrityksen henkilöstöstä kertoo omasta työstään yrityksessä. Tämän toivotaan muodostuvan entistä säännöllisemmäksi osaksi yrityksen käytäntöjä ja vahvistavan omalta osaltaan henkilöstön äänen kuuluville saattamista, yhteisöllisyyttä ja toiminnan läpinäkyvyyttä.

KotiPa Oy:ssä yhtenä konkreettisena työvälineenä henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden ylläpitämisessä ja yrityksen yhteishengen parantamisessa sekä viestinnässä on otettu käyttöön Facebook Workplace -alusta. Haastateltavat näkivät arvokkaana sen, että työkalu kulkee jatkuvasti työntekijän mukana ja arjen suurten ja pienten, sekä positiivisten että negatiivisten



asioiden jakaminen reaaliajassa mahdollistuu. Myös ne työntekijät on kuitenkin huomioitu, joille sosiaalisen median käyttö ei ole helppoa tai luontevaa. Kaikille yrityksen työntekijöille lähetetään kotiin kvartaalikirje ja sähköposti toimii myös yhtenä viestinnän välineenä. Myös SuunniKo Oy:n Viestintäjohtaja pohti haastattelussa Facebook Workplacen soveltuvuutta yrityksen epävirallisemmaksi ja matalamman kynnyksen kommunikointi- ja viestintäkanavaksi. Alusta voisi hänen mukaansa antaa nykyisiä sisäisen viestinnän kanavia monipuolisempia mahdollisuuksia yksittäisille henkilöstön jäsenille tehdä koko työyhteisölle näkyväksi omaa työtään, kokemuksiaan ja menestymistään, mikä puolestaan voisi vaikuttaa motivoivasti myös muihin.

## 2) Henkilöstötutkimukset

Jokaisessa CASE-yrityksessä henkilöstön motivaatiota, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia oli mitattu ja yleisimpänä mittarina olivat perinteiset henkilöstötutkimukset. Useammassa yrityksessä haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei perinteisillä henkilöstötutkimuksilla juuri ole käyttöarvoa nykypäivänä ainakaan sellaisenaan. Monessa CASE-yrityksessä olikin käynnissä ideointi tai muutosprosessi henkilöstön reaaliaikaisemmaksi ja aidommaksi kuulemiseksi. Teollis Oy:ssä on aiemmin mitattu henkilöstön tyytyväisyyttä perinteisen henkilöstötutkimuksen muodossa. Tähän molemmat haastateltavat olivat kuitenkin halukkaita kehittämään vaihtoehtoisia, reaaliaikaisempia ja osallistavampia keinoja. Henkilöstöjohtaja toi haastattelussa voimakkaasti esille perinteisten vuosittain toteutettavien tutkimusten heikon käyttöarvon, joskin totesi myös niiden toimineen aiemmin hyvänä perusteluna toimintatapojen uudistamiselle. Hänen mukaansa nykyinen työelämä vaatii kuitenkin jatkuvan itsereflektion lisäämistä motivaation ylläpitämiseksi. Molemmat haastateltavat korostivat esimiesten roolia osallistavamman kulttuurin luomisessa ja näkivät oman roolinsa olennaisena edellytysten kehittämisessä.

HR (Teollis Oy): ”Tänä päivänä, kun puhutaan active ownershipista ja itseohjautuvuuksista ja oman työn kehittamisestä ja se vastuu on meillä kaikilla kehittää jatkuvasti arjessa omaa työtä, niin toi ei millään tapaa oo sitä aikaa.”

HR (Teollis Oy): ”Me tarvitaan esimiehille työkaluja tehdä pikakyselyitä, niillä voi olla ihan joku oma aihe mistä ne haluaa...et millä tavalla me pystytään osallistaan sitä porukkaa arjessa systemaattisemmin muutenkin kun fasilitoiden ja keskustellen ja kysellen...pitää antaa esimiehille eväitä osallistamiseen arjessa, et ne muistaa kysyä kaikilta ihmisiltä et siellä ei samat ihmiset oo aina tiimipalaverissa äänessä, vaan et kaikkien ajatukset saadaan pöytään ja siihen pitää esimiehiä valmentaa.”

Finanssi Oy:n HR-päällikön mukaan yrityksessä on toteutettu perinteisiä henkilöstökyselyitä, mutta myös hänen visionaan on tulevaisuudessa toteuttaa henkilöstön kuuntelua ja tyytyväisyyden kartoittamista perinteisiä kyselyitä osallistavammin keinoin.

HR (Finanssi Oy): “Nyt ollaan harkittu vähän toisen tyyppistä, joka olis enemmän henkilölle merkityksen hakemiseen ja se voisi toimia kehityskeskustelun pohjana ehkä enemmän...”

Raksa Oy:ssä henkilöstötutkimuksen osalta HR- ja markkinointitoiminnot tekevät kiinteää yhteistyötä. HR-tiimi vastaa tutkimuksesta ja tulosten raportoinnista henkilöstölle. Viestintä puolestaan nostaa tutkimuksen tuloksia ja havaintoja esiin sisäisissä viestintäkanavissa. Vuosittaisen henkilöstötutkimuksen tuloksia hyödynnetään kunkin yksikön työhyvinvointisuunnitelman pohjana, jonka toteutuminen myös pyritään varmistamaan toimenpide-, aikataulu- ja vastuuhenkilösuunnitelmin.

Teknis Oy:ssä sekä henkilöstö- että markkinointivastaava toivat haastattelussa esille, että henkilöstön hyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita yrityksessä mittaamisen tasolla. Erilaisten kyselyjen katsotaan olevan kehittämistoiminnan pohjana ja samalla pyritään kiinnittämään huomiota yritykselle tärkeän me-hengen tasoon.

HR (Teknis Oy): “Ainakin sitä mitataan näillä kyselyillä, et olis jotakin, mitä kehittää.” “...pyritään hakeen sellasta me-henkeä, yhteenkuuluvuutta, ihan noin puheen tasolla, viestinnän tasolla ja sit järjestämällä kaiken näköstä tempausta, toimintaa, tapahtumaa.”

SuunniKo Oy:ssä henkilöstön hyvinvoinnista ollaan erityisen kiinnostuneita ja kuukausittain toteutetaan Vire-kysely, jossa henkilöstö saa arvioida omaa jaksamistaan ja sitä, onko henkilöstön mielestä yritys menossa oikeaan suuntaan. Aiemmin näiden kyselyiden tuloksista ei olla tehty näkyviä henkilöstölle, mutta Viestintäjohtajan mukaan tällaisten asioiden näkyväksi tekeminen yhdessä HR-toimintojen kanssa olisi tärkeää.

MAR (SuunniKo Oy): “Kaikki se, mitä HR tekee...ja juurikin tää kehityspuoli...siel on hirveesti sellasta, mikä meidän pitäis saada läpinäkyvämmäksi ja tällähetkellä tämmöset sanotaan vähän vanhanaikaiset sisäisen viestinnän järjestelmät kuten perus web- tai SharePoint pohjaset Intranetit, ne ei tue tämmöstä läpinäkyvää vuorovaikutteista, nopeeta ja avointa tiedon virtaa ollenkaan riittävällä tasolla, koska siellä tarvitaan aina niitä portinvartijoita ja julkaisijoita ja se on aina oma kynnys, ennen kun jostain asiasta saa jonkunlaisen lopputuloksen julkastavaks, saatikka et siellä olis tälläisiä jotain nopeita kommunikoinnin, palautteenannon ja vuoropuhelun elementtejä...meillä Intrassa kyllä sellanen mahdollisuus on, mutta se ei oo kauheen käytetty.”

### 3) Koulutus ja kehittymismahdollisuudet

Finanssi Oy:ssä haastateltavat kokivat HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön joustavaksi puolin ja toisin. Erityisesti asiakasrajapinnassa toimiva markkinointitiimi on mm. asiakkaalta

saadun palautteen pohjalta ilmaissut tarpeen henkilöstön esiintymiskoulutukselle, jota HR-toiminnot ovat järjestäneet. Toisaalta HR-päällikön mukaan markkinointitiimiltä saatu tuki henkilöstölle kohdennetussa sisäisessä viestinnässä on ollut erittäin arvokasta.

MaRa Oy kouluttaa aktiivisesti olemassa olevaa henkilökuntaa sekä laajempaan organisaatiotason koulutusyhteistyönä että paikallisesti ja yksikötasolla tarpeen mukaan. Kouluttamisen ja valmentamisen nähdään tuovan lisäarvoa erityisesti asiakkaan kohtaamiseen ja asiakaspalvelutyöhön, mutta motivoivan henkilöstöä myös sitoutumaan yhtiöön ja vahvistavan sisäistä työnantajakuva. Haasteena on kuitenkin työvoimavaltaisella alalla työvoiman saatavuus ja sitoutuminen.

HR (MaRa Oy): "Se saatavuus on tosiaan se haaste et mistä me löydetään niitä ihmisiä, jotka sit innostuu siitä tekemisestä...kisa niistä tekijöistä on hirvittävän kova kun toimiala kasvaa koko ajan ja tänne tulee uutta ravintolaa ja hotelleja sinne, tänne ja tuonne ja samalla alalle tulevien ihmisten määrä menee alaspäin."

MAR (MaRa Oy): "Sit kun me halutaan hyviä ihmisiä, et meille ei niinku kelpaa mielellään ihan kuka tahansa ja sen takia meidän ollaan kovia kouluttamaan...hyvin koulutetaan, valmennetaan ja pidetään huolta meidän henkilökunnasta...niin tietysti sit kun sä oot käyny kaikki valmennukset, mitä me ollaan maksettu ja sit kun tulee kilpailija ja antaa 50 senttiä enemmän tunti niin se on siinä."

Koulutettu henkilökunta on MaRa Oy:n haastateltavien mukaan markkinoilla kiinnostavaa kilpailijoille ja sitä kautta myös henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Tästä syystä yhtiössä on alettu suunnitella olemassa olevien, jo valmiiksi motivoituneiden osaajien kouluttamisen lisäksi myös alalle pyrkivien potentiaalisten tekijöiden, "raakileiden", kouluttamista. Henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden kehittämiseksi HR-päällikkö toi esille myös yksilötason ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja urapolkujen edistämiseen liittyvät toimenpiteet. Hänen mukaansa yhtiössä on henkilöstön sitoutumisen vahvistamiseksi pyritty erityisesti tunnistamaan ja huomioimaan yksilöllisiä tarpeita ja mahdollisuuksien mukaan löytämään tarpeisiin oikeanlaisia, työntekijää motivoivia ratkaisuja ja mm. koulutustarjontaa.

SuunniKo Oy:ssä panostetaan henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen järjestämällä koulutusmahdollisuuksia ja valmennusohjelmia oman akatemian kautta. Koulutukset ovat olleet HR:n vastuulla, mutta kaikessa henkilöstöön liittyvässä toiminnassa haastateltavat olivat yksimielisiä HR- ja viestintätoimintojen yhteistyön tuomasta lisäarvosta.

MAR (SuunniKo Oy): "Hyvin monet henkilöstöä ja esimiehiä koskettavat prosessit on niinkun prosesseina HR:n omistuksessa, se on sisäistä kouluttamista, sisäistä tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, se on johtamisen tukemista...noihan on kaikki niinkun HR:n omistuksessa olevia prosesseja, mutta hienoa, että HR tunnistaa, että se ei niinkun yksin pysty näitä viemään läpi tai vaikka pystyisikin, niin siitä viestinnän tuesta on apua ja hyötyä siinä käytäntöön viemisessä ja myöskin ehkä toisen tyyppisen näkökulman mukaan ottamista näihin prosesseihin."

#### 4) Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmät ovat yrityksissä usein HR-toimintojen hallinnassa ja niiden kehittäminen on olennainen osa henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden ylläpitämistä. Haastatteluissa tuli esille palkitseminen usean eri teeman yhteydessä ja se nähtiin monessa yrityksessä erityisesti strategisena asiana. Palkitseminen ei kuitenkaan korostunut keskusteltaessa henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen vaikuttavista toimintatavoista. Teknis Oy:ssä vapaamuotoinen palkitseminen nähtiin tavaksi lisätä henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Vapaamuotoisen palkitsemisen muotona yrityksessä on tapana palkita erityistä joustavuutta tai erityissuoriutumista osoittanutta henkilöä pienellä huomionosoituksella, kuten elokuvalipuilla.

SuunniKo Oy:n Henkilöstöjohtajan mukaan yrityksessä on aktiivisesti pyritty kehittämään palkitsemisjärjestelmiä henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden parantamiseksi ja turvaamiseksi. Hänen mukaansa olemassa olevien aineellisten ja aineettomien palkitsemismuotojen merkitsevyyttä ja toimivuutta on kysytty henkilöstöltä ja kehittämistyötä tehty saadun palautteen mukaisesti.

#### 5) Rekrytointi

Rekrytointi oli monessa CASE-yrityksessä toimintaa, jossa HR-toiminnot tekevät yhteistyötä muiden yrityksen toimintojen kanssa. Markkinoinnin kanssa tehtävä yhteistyö ei kuitenkaan korostunut henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen liittyen, vaan enemmän yhteistyöllä nähtiin olevan vaikutusta markkinoinnillisen lähestymistavan toteutumiseen sekä ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvaan rakentamiseen, mitä käsitellään myöhemmin. Raksa Oy:ssä toiminta pohjautuu vahvasti yrityksen arvoihin ja strategiaan. Yhtenä yrityksen painopistealueista haastateltavat mainitsivat ”parhaat ihmiset”. Tämä heijastuu siihen, miten jo rekrytointivaiheessa pyritään löytämään yrityksen arvoihin ja päämääriin sopivimmat ihmiset ja miten olemassa olevasta henkilöstöstä pyritään huolehtimaan.

Teknis Oy:ssä haastateltavat kokivat rekrytointiprosessilla olevan suuri merkitys yrityksen sisäiseen ilmapiiriin ja henkilöstön motivaatioon sekä tyytyväisyyteen. Rekrytointiprosessissa on huomioitu jo rekrytointi-ilmoituksessa se, millaista henkilöä yritykseen etsitään sekä pyritty välittämään hakijoille jo etukäteen pala yrityksen hengestä. Rekrytointiprosessi on kuitenkin yrityksessä vielä jokseenkin hajanainen haastateltavien kertomuksen mukaan osittain siksi, että

HR-päällikkö on vaihtunut yrityksessä useasti. Tärkeäksi haastateltavat kokivat myös rekrytoinnin jälkeisen toiminnan uuden henkilön sopeutumisen varmistamiseksi.

MAR (Teknis Oy): "Siitähän tehtiin jossain kohtaa sellanen prosessi tästä rekrystä, että kuukauden tai kahden kohdalla tällänen miten menee- keskustelu, jossa olis sitten HR mukana ja esimies ja (perhevapaalla oleva, henkilöstön tyytyväisyydestä tehtävällään vastaava henkilö)...jotenkin et siinäkin olis sellasta struktuuria...koska sillä pystyy sitten varmistamaan sen, että ne henkilöt ketkä tänne tulee, on myöskin sellasia jotka tänne sopii ja jotka tykkää olla täällä, et pysyis sit se juttu mikä on se meidän erityinen, että kaikki puhalttaa yhteen hiileen ja ollaan kaikki samaa mieltä siitä, mihin ollaan niinku firmana menossa."

HR (Teknis Oy): "Perehdytys tietysti liittyy siihen ja se, että koeajan kuluessa esimiehellä on velvoite keskustella siitä, että mitä se motivaatio voi olla ja onko jotain hätää, onko jotain vialla, puuttuuko jotakin...ja semmonen tavallaan esimiehille asetettu kädestäpito- velvoite siihen alkuun."

SuunniKo Oy:n Henkilöstöjohtaja kuvasi HR:n toimintakenttää yrityksessä erittäin laajaksi. HR-prosesseja toteutetaan monipuolisesti yhteistyössä esimiesten kanssa ja rekrytoinnit ovat aiemmin kuuluneet lähes puhtaasti esimiesten vastuulle. HR on ottamassa näissä kuitenkin suurempaa roolia esimiesten tukena. Myös rekrytointiviestintää on tarkoitus kehittää edelleen tulevaisuudessa ja viestinnän rooli HR:n tukena rekrytointiprosessissa tulee haastateltavien mukaan kasvamaan.

## 6) Esimiestyö ja sen kehittäminen

Esimiestyö nostettiin lähes kaikissa haastatteluissa esille henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen liittyvänä tekijänä. Esimiesten koulutus nähtiin tärkeänä tapana vaikuttaa esimiestyön laatuun. Teknis Oy:ssä esimiesten koulutuksen nähtiin vaikuttavan olennaisesti siihen, miten henkilön on mahdollista sopeutua yritykseen ja myöhemmin kokea työnsä motivoivana. Systemaattisempaa esimieskoulutusta oli HR-päällikön mukaan yrityksessä suunnitteilla ja Markkinointipäällikkö koki, että erityisesti HR-kenttään liittyvissä laki- ja velvoiteasioissa esimiehet tarvitsisivat tukea.

KotiPa Oy:n HR-johtaja korosti johtoryhmätyöskentelystä kumpuavaa esimiessparrausta yhdeksi olennaiseksi tavaksi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Molemmat haastateltavista kuuluvat yrityksen johtoryhmään ja kokivat sitä kautta pystyvänsä jalostamaan ideoita monipuolisesti ja jalkauttamaan kehittämistyötä myös yrityksen perustoiminnan tasoille eri liiketoimintoihin. Haastateltavat kokivat yhtenä haasteena omasta roolistaan henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen vaikuttamisessa sen, että yrityksen toiminnot ovat hajautuneita niin liiketoiminnallisesti kuin alueellisesti, eikä toiminta tapahdu "saman katon alla".

Aluemallisessa toiminnassa korostuu haastateltavien mukaan alue-esimiesten rooli, jota pyritään johtotasolta tukemaan mahdollisimman hyvin.

MAR (KotiPa Oy): "Meidän tiimien tehtävä on luoda liimaa niiden yksiköiden välille, löytää se (yritys)-motivaatio ja tarjota vertais esimerkkejä siitä, kuinka vaikka yhdellä paikkakunnalla on valtavan motivoitunut kotisiivouksen tiimi, niin me nostetaan sitä heidän onnistumistaan ja spirittiä siinä meidän vaikka Workplacessa niin et sen muutkin näkee, jolloin siihen tulee sellanen vertaisoppimisen, samaistumisen ja yhteisöllisyyden tunne...se on samaan aikaan haastavakin, et missä määrin me voidaan motivaatioon vaikuttaa...me voidaan vaikuttaa luomalla puitteita ja ehkä niinkun ruokkimalla sitä"

## 7) Työn mielekkyys ja kehittäminen

Hyötykone Oy:n Henkilöstöpäällikkö toi haastattelussa esille, että ensisijainen motivaation määrittäjä on mielekäs työnkuva. Sopivan henkilön löytäminen työhön sekä työnkuvan muotoutuminen henkilölle mielekkääksi ovat avainasemassa motivaation löytymisessä ja ylläpitämisessä. Työn mielekkyys, kehittymismahdollisuudet ja oman työn merkityksen kokemukset olivat asioita, jotka monessa CASE-yrityksessä pyritään nostamaan olennaiseen rooliin henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä kehitettäessä. Hyötykone Oy:ssä henkilöstön hyvinvointiin on luotu konsepti, jossa keskiössä on yksilö ja jonka tarkoituksena on huomioida monipuolisesti yksilön kokonaishyvinvointiin liittyviä seikkoja.

Finanssi Oy:n HR-päällikkö toi haastattelussa esille monia toimintatapoja ja menetelmiä, joilla pyritään antamaan henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, parantamaan viestintää ja kommunikointia sekä tukemaan henkilöstön tyytyväisyyttä. Yrityksessä on käytössä vapaaseen ideointiin ja kehitystarpeiden ilmaisemiseen tarkoitettu työkalu, jonka avulla henkilöstön edustajia kannustetaan ja jopa velvoitetaan osallistumaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Työkalun kautta tulleita ideoita ja kehitysehdotuksia työstetään eteenpäin mahdollisuuksien mukaan, mutta HR-päällikön mukaan HR-resurssi tähän ei yksinään riitä.

KotiPa Oy:n HR- ja Markkinointijohtajat kokivat yhteistyönsä olennaiseksi niiden rakenteiden ja työkalujen luonnissa, jotka mahdollistavat alueiden ja tiimien esimiehille edellytykset tukea yksittäisten työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Markkinointijohtaja kuvasi HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön merkitystä korostamalla arjen näkyvyyttä yksiköiden välillä.

MAR (KotiPa Oy): "Lopulta motivaation ylläpitäminen ja merkityksen luominen on paljon myös sitä viestimistä siitä, että mikä on meidän suunta, mikä on meidän arki...on ne sitten niitä arjen pieniä asioita, että miten yksi yksikkö kokee tulevansa arvostetuksi tai miten toiset yksiköt näkee yhden yksikön arjen tai sit niitä suuria asioita, että miten luodaan motivaatio siitä että yritys on olemassa rakentaakseen onnellisempaa elämää suomalaisille."

## Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys

Asiakasnäkökulma korostuu haastatteluaineistossa erityisesti palvelualojen yrityksissä, mutta asiakasorientaatio, sen kehittäminen ja asiakkaiden tyytyväisyys on haastatteluiden perusteella tärkeä elementti kaikkien CASE-yritysten toiminnassa toimialasta riippumatta. Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys nähtiin enemmän markkinoinnin kuin HR-toimintojen vastuukenttään kuuluvaksi, mutta Taulukkoon 13 koottujen teemojen suhteen CASE-yrityksissä tehtiin myös toimintojen välistä yhteistyötä.

Taulukko 13 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tulosten hyödyntäminen</li><li>2) Henkilöstön asiakaspalvelukoulutus ja asiakasorientaation kehittäminen</li><li>3) Asiakasnäkökulman esilletuonti sisäisessä viestinnässä</li><li>4) Rekrytointi</li><li>5) Henkilöstön näkyvyys asiakkaille</li></ol> |
|---|

### 1) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tulosten hyödyntäminen

Kaikissa CASE-yrityksissä asiakkaiden tyytyväisyyttä mitattiin. Osassa yrityksistä asiakaspalautetta on tapana kerätä kiinteänä osana toimintaprosessia ja osassa taas tyytyväisyyttä mitataan aika ajoin. Asiakaslupauksen lunastaminen tuli monessa haastattelussa esille tärkeänä strategisena tavoitteena ja sen nähtiin tapahtuvan henkilöstön asiakasorientaatiota kehittämällä. Hyötykone Oy korostaa asiakaslupauksessaan tuotteidensa käyttövarmuutta, tuottavuutta ja alhaisia käyttökustannuksia. Konsernitasoinen asiakastyytyväisyyskysely lähetetään automaattisesti loppuasiakkaalle koneen oston yhteydessä, ja kyselyssä kartoitetaan tuotetyytyväisyyden lisäksi myös tyytyväisyyttä saatuun palveluun ja yleistä asiakaskokemusta.

Finanssi Oy:ssä HR-toimintojen ollessa vastuussa henkilöstökyselyistä, on markkinointitoimintojen rooli suurin asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Näitä kahta elementtiä on pyritty kuitenkin yrityksessä käsittelemään myös rinnakkain ja linkittämään toisiinsa. Henkilöstölle suunnattua tyytyväisyyden kartoitusta uudistettaessa on HR-johtajan mukaan tulevaisuudessa entistä voimakkaammin tarkoitus ottaa mukaan myös asiakasnäkökulmaa.

KotiPa Oy:ssä henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä mitataan HR:n toimesta kyselyin. Markkinointi ja viestintä puolestaan on vastuussa asiakastyytyväisyyskyselyiden ja mittareiden laadinnasta. Näiden yhdistämisen ja yhtenäistämisen tarpeen haastateltavat mainitsivat yhdeksi

yhteistyön kehittämismuodoksi, ja HR-johtaja toi esiin henkilöstön suoran vaikutuksen asiakkaiden tyytyväisyyteen.

HR (KotiPa Oy): ”Me jaetaan aika samanlainen näkökulma siitä miten sitä pitäis tehdä, miten niitä tuloksia pitäis kattoo ristiin ja tarkoitus olis meillä työstää myöskin sitä, että rakenne siellä mahdollistais et me voitais tehdä jatkuvaa mittausta molempiin niin asiakkaisiin kun henkilöstöön ja vois aktiivisesti tuoda sitä tietoa meidän raportointijärjestelmään ja tarvittaessa tehdä myös ristiintaulukointia ja analyysia siitä, et jos toinen tippuu niin mitäköhän yleensä toiselle sitten käy perässä.”

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on KotiPa Oy:ssä käytössä jatkuva malli, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle lähetetään palautekysely jokaisen palvelukäynnin jälkeen. Palaute on yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmään, jossa palvelusta saatu palaute kirjautuu automaattisesti palvelun toteuttaneeseen työntekijään. Esimiehet saavat myös tiedon palautteesta ja sen ollessa kriittistä, ottaa asiakaspalvelu yhteyttä asiakkaaseen. Esimiesten velvollisuutena on käydä työntekijöiden kanssa läpi heidän saamaansa palautetta ja osassa liiketoiminnoista palautejärjestelmä on kytketty myös bonus- ja provisiomalleihin. Näiden tuomaa lisäarvoa toiminnalle ei kuitenkaan yrityksessä ole pidetty erityisen suurena ja provisiopalkitseminen ei ole koko yrityksessä systemaattinen toimintatapa.

MaRa Oy:ssä asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti monien eri kanavien kautta ja asiakastyytyväisyyden seurantaan on olemassa erillinen kokemustiimi, joka raportoi saadusta palautteesta johto- ja esimiestahoille. Markkinointi- ja viestintäjohtajan mukaan saatuun palautteeseen pyritään aktiivisesti reagoimaan markkinointitoiminnan tasolla.

MAR (MaRa Oy): toki me sitten halutaan katsoa sillä tavalla et kun asiakas on tyytyväinen niin meidän tuotteistukset tai palvelut on ollu ihan ok tai jos sieltä tulee kuraa niskaan et ei löydä jotain palvelua tai muuta niin kyllähän pyritään sitten myöskin markkinoinnin keinoin niitä ratkaisemaan.”

Teknis Oy:lle on haastateltavien mukaan erittäin tärkeää asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakkaiden tyytyväisyyttä pyritään aktiivisesti havainnoimaan ja mittaamaan ja asiakkailta saatua palautetta pyritään myös hyödyntämään toiminnan kehittämiseksi. Markkinointipäällikön mukaan erityisen tärkeää viimeaikaisten tyytyväisyysmittareiden kehittämisessä on ollut miettiä, miten saatua tietoa voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää. Viimeksi tehdyn asiakastyytyväisyyden mittaamisen puskurina oli toiminut auditoinnin asiakaspalvelulle antama palaute, jonka perusteella räätälöityä mittaristoa oli alettu kehittää. Asiakkaille suunnatusta kyselystä oli tehty myös oma versionsa henkilöstölle tarkoituksena kartoittaa henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen asiakaspalveluun sekä yhteistyöhön toisten tiimien kanssa. Tulosten käsittelyyn oli perustettu tiimi, jossa osallisena olivat asiakaspalvelu, markkinointi,



laatu sekä yrityskulttuurivastaava. Mittausten tuoman tiedon käsittelyä Markkinointipäällikkö kuvaili seuraavasti:

MAR (Teknis Oy): “Jos nyt vaikka tulis sieltä selkee asiakkailta tällöinen kipukohta, että kun teidän kamat on aina myöhässä tai et olis joku selkee, mikä syö meidän brändiä, niin tottakai se olis helppo liputtaa johtoryhmälle ja ottaa heti käsittelyyn, et hei tän takia ne menee nyt kilpailijalle ja toisaalta jos huomataan henkilöstöstä et no niin, tää asia nyt mättää ja tän takia porukka ei oo motivoitunutta tai suunnittelee lähtöä firmasta niin kyl mä ainakin sen johtoon tietysti esittäisin.”

## 2) Henkilöstön asiakaspalvelukoulutus ja asiakasorientaation kehittäminen

Henkilöstön koulutus nousi osassa CASE-yrityksiä keskeiseksi keinoksi vaikuttaa asiakasorientaatioon ja henkilöstön asiakaspalvelukokemukseen. Hyötykone Oy:n Henkilöstöpäällikkö toi asiakasorientaatioon liittyen esille kuitenkin myös näkemyksen siitä, että yrityksessä pyritään huomioimaan henkilön oma halukkuus, valmius ja kyvyt asiakasrajapinnassa toimimiseen. Hänen mukaansa kaikki eivät ole, eikä tarvitsekaan olla, parhaimmillaan asiakastyössä, vaan vahvuus voi löytyä mm. teknisestä osaamisesta. Yrityksessä pyritään huomioimaan, kannustamaan ja auttamaan ihmisiä kehittymään asiakastyössä erilaisin koulutuksin ja jälleenmyynti- ja asiakasvierailuin. Lisäksi asiakaskokemus on tavoitteellistettu osaksi suorituksenohjausjärjestelmää.

Finanssi Oy:n Markkinointijohtajan mukaan asiakkailta on saatu positiivista palautetta siitä, että yrityksen hyvä yhteishenki välittyy myös ulospäin. Tämän haastateltavat kokivat erittäin arvokkaana yrityksen brändiä ja imagoa vahvistavana tekijänä. Brändipersoonan kautta yrityksessä on pyritty välittämään sisäisesti tärkeitä arvoja, kuten keskinäistä kunnioitusta, eettisyyttä, asiakkaiden arvostusta ja yrittäjähenkisyyttä myös ulospäin asiakkaiden suuntaan. Haastateltavat kokivatkin arvojen toimivan liimana, joka nivoo yhteen yrityksen asiakastyön, sisäisen toiminnan ja johtamisen. HR-päällikön mukaan sisäisessä toiminnassa arvot näkyvät jokapäiväisessä tekemisessä ja niistä keskustellaan paljon.

HR (Finanssi Oy): “Tää keskinäinen kunnioitus on tietysti sellanen, missä aina välillä kolahtaa, mut se on semmonen, mihin me otetaan sit kiinni, et hei tää oli tää meidän kehikko, minkä puitteissa meidän pitää toimia...ja muistaa, että se ohjaa meidän tekemistä kaikessa.”

Finanssi Oy:ssä haastateltavat kokivat erityisen vahvan linkin HR- ja markkinointitoimintojen välillä olevan juuri asiakasorientoituneisuuden tukemisessa. HR-päällikkö korosti toiminnan perustana olevaa luottamusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja totesi, että jos luottamus halutaan herättää asiakkaassa, on työnantajan ensin tärkeää ansaita henkilöstön luottamus. Haastateltavat

kokivat yrityksen ulkoisen ja sisäisen brändin vastaavan täysin toisiaan ja totesivat niiden olevan yksi ja sama asia. Molemmat toivat haastattelussa esille, että vahva brändi on yrityksen toiminnalle ensiarvoisen tärkeä ja sitä pyritään myös jatkuvasti kehittämään.

HR (Finanssi Oy): “Mikään talohan ei voi olla mitään ulospäin sellasta, mitä sä et oo niinkun sisälle ...sisältä se lähtee...me ollaan aika pitkälti brändi määritelty...parhailaan ollaan tekemässä brändiuudistusta tai muokkausta siihen, semmosta refreshaamista ...siihen liittyen me ollaan aikasemminkin jo määritellyt tällänen brändipersoonaa, että mitä tähän meidän tekemiseen kuuluu varsinkin kun me kohdataan asiakas ja niin mitä meistä niinkun jää.”

MAR (Finanssi Oy): “Mä en edes nää meillä erikseen sisäistä brändiä ja ulkoista brändiä, et mä en edes puhuis sisäisestä brändistä, et meillä on yksi brändi ja se lähtee hyvin voimakkaista arvoista ja sit se lähtee hyvin voimakkaasti tarkoituksesta, et miks me ollaan täällä ja mitä me tehdään ja miks me halutaan olla tässä mukana.”

KotiPa Oy:ssä haastateltavat korostivat toimialalle hakeutuvien henkilöiden olemassa olevaa asiakaspalveluorientaatiota. He toivat esille myös haasteen siinä, että ajoittain kritiikki ja korjaava palaute saattaa saada liian suuret mittasuhteet palautekeskustelussa. Tyytyväinen asiakas jättää herkemmin palautteen kokonaan antamatta kuin se asiakas, joka syystä tai toisesta ei ole ollut tyytyväinen saamaansa palveluun.

MAR (KotiPa Oy): “Kun työntekijät tekee niin voimakkaasti asiakasrajapinnassa töitä, niin meillä ihmisillä tulee valtaosalle aika luontaisesti se asiakasorientaatio eli juuri he kohtaa sen asiakkaan ja se yritys onkin poissa siitä hetkestä kun ei olla meidän tiloissa vaan ollaan hyvinkin henkilökohtaisella alueella ja toisaalta se on hänen...me mahdollistetaan, että työntekijä kohtaa asiakkaan niin hän on saamassa sen palautteen myöskin aika välittömänä siltä asiakkaalta”

MaRa Oy:ssä majoitus- ja ravitsemisalalla asiakasnäkökulma on erityisen korostunut ja koko toiminta pohjautuu asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tästä syystä suuri osa yhtiön työntekijöilleen tarjoamasta koulutuksestakin on suunnattu asiakaspalveluhenkisyyden kehittämiseen, asiakasorientaation lisäämiseen ja käytännön toimintatapojen sujuvoittamiseen. HR-päällikkö toi esille asiakastyytyväisyydestä saadun palautteen linkittymisen HR-toimintaan ja sitä kautta käytännön toiminnan tasolle.

HR (MaRa Oy): “Liiketoiminta analysoi tutkimuksia ja antaa HR:lle toimeksiantoo, et nyt tarvitaan paukkuja tän kaltaseen juttuun, et esimerkiksi viime keväänä kohtuu kattavasti koulutettiin koko henkilökunta tälläseen myynnilliseen palveluun, joka tuli nimenomaan liiketoiminnan toiveesta”

Yksittäisten toimipaikkojen tasolla MaRa Oy:ssä on markkinointivastaavia, jotka ovat vastuussa mm. sosiaalisen median ja verkkopalveluiden päivittämisestä, mutta näitä saisi Markkinointi- ja viestintäjohtajan mukaan olla enemmänkin. HR-päällikkö toi esille yksiköissä tehtävän henkilöstön markkinointikoulutuksen merkityksen, jolla voidaan ajatella olevan vaikutusta myös asiakasrajapinnassa toimimiseen.

HR (MaRa Oy): "Se missä on tosi tiivis linkki niin on tää meidän toimipaikkojen markkinointiviestinnän tekeminen ja some- kuviot, niin siinähan te (markkinointi) ootte taas kouluttanu paljon meidän henkilökuntaa...siinä ei ehkä mulla oo sinällään ollu roolia muutakun kuunnella iloisena, et mitä siellä tehdään."

SuunniKo Oy:ssä molemmat haastateltavat kokivat HR:n roolin asiakasnäkökulman huomioimisessa vähemmän näkyväksi ja välillisemmäksi kuin markkinoinnin ja viestinnän. Henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstön tyytyväisyyden varmistamisen kautta pystytään kuitenkin vaikuttamaan myös asiakkaiden tyytyväisyyteen. Viestintäjohtaja puolestaan koki erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevän myyntihenkilöstön asiantuntijuuden ja näkyvyyden olevan avainasemassa asiakaskokemuksen näkökulmasta.

HR (SuunniKo Oy): "Meidän rooli tulee sen henkilöstötyytyväisyyden kautta, et kaikki mitä me tehdään HR:ssä, pitäis johtaa parempaan henkilöstötyytyväisyyteen ja sitä kautta näkyä asiakkaissa ja sitä kautta näkyä missä ikinä meidän ihmiset liikkuukin."

MAR (SuunniKo Oy): "Myyntityö tällä alalla rakentuu hyvin voimakkaasti henkilökohtaisten suhteiden ja semmosen henkilökohtaisen asiantuntemuksen ja henkilökohtaisten profiilien varaan kun tämmöstä konsulttityötä tehdään ...niin siinä juuri näiden meidän omien asiantuntijoiden asiantuntemuksen esille tuominen ja läpinäkyväksi tekeminen on tosi tärkeää ja ne on sit...muodot on sosiaaliseen mediaan kannustaminen tai asiantuntijaviestintää erinäköisissä seminaareissa ja tapahtumissa ja esillä olo siellä...eli tapahtumamarkkinointi on aika isossa roolissa tätä yritystä."

### 3) Asiakasnäkökulman esilletuonti sisäisessä viestinnässä

Jotta henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä asiakasorientaatioissaan ja tiedostaa merkityksensä ja toimintansa vaikutukset asiakkaan tyytyväisyyteen, on asiakasnäkökulmaa haastateltavien mukaan olennaista tuoda esiin yrityksen sisäisessä viestinnässä. Raksa Oy:ssä asiakkaiden tyytyväisyyttä käydään yrityksessä henkilöstön kanssa läpi ja sitä pyritään tekemään näkyväksi. Ulkoinen viestintä ja asiakkaille suunnattu markkinointi vastaavat yrityksessä myös pitkälti sisäistä viestintää. Haastateltavat näkivät ulkoisen ja sisäisen viestinnän kytkeytyvän yrityksen arvoihin ja Markkinointi- ja viestintäjohtaja kuvasi asiaa seuraavasti:

MAR (Raksa Oy): "Jos ajatellaan meidän arvoja, niin ne on tärkeitä meille niin sisäisessä viestinnässä ja markkinoinnissa kuin siinä, miten saadaan rekrytoitua porukkaa ja miten sitoutetaan. Yhtäläillä arvot on tärkeitä asiakastyössä. Toki ulkoisessa markkinoinnissa on joku tietty tarjooma, mutta sisältö pohjautuu aina meidän arvopohjaan."

Raksa Oy:ssä haastateltavat kokivat asiakaskokemuksen olevan kiinteässä yhteydessä työntekijäkokemukseen, ja Markkinointi- ja viestintäjohtaja totesi tämän yhteyden olevan yrityksen brändin ydin. Henkilöstön kehityspäällikön mukaan yrityksessä on keskusteltu siitä, tuodaanko yrityksen sisällä tapahtuvia hyviä asioita riittävästi esille.

HR (Raksa Oy): ”...me ollaan sitä nyt vähän enemmän tehty et voidaan rinta rottingilla kertoa, et me ollaan hyviä tässä ja tässä.”

Finanssi Oy:n toimialan luonteesta johtuen asiakkaiden tyytyväisyyden ja jokaisen henkilöstön jäsenen asiakasorientoituneisuuden nähdään olevan yrityksen toiminnan keskiössä. Molemmat haastateltavat korostivat, että asiakkaiden tyytyväisyys on jokaisen henkilöstön jäsenen työssä olennaista, vaikka suoranaista asiakaskontaktia ei työhön liittyisikään. Asiakasnäkökulman esille tuominen sisäisessä toiminnassa ja viestinnässä on HR-päällikön mukaan tärkeää.

HR (Finanssi Oy): ”Tottakai jokaisen työ vaikuttaa siihen asiakkaaseen, mut ei se kaikille näy, niin jotenkin sitä pitää visualisoida ja meillä on siinä varmaan työtä, että pitää toistaa, et hei kun sä teet tätä työtä niin se näkyy tuolla sille asiakkaalle noin ...vaikka se on hyvin yksinkertainen juttu mut se on semmonen mikä pitäis muistaa kyllä tehdä koko ajan, että tuo sen asiakkaan sinne ...oot sä sitten compliancessa tai missä tahansa niin se asiakas tulee kyllä tavalla tai toisella näkyviin.”

KotiPa Oy:ssä haastateltavat näkivät johdon ja esimiesten tehtävänä erityisesti oikean asiakaspalautekuvan välittämisen työntekijöille. Markkinointijohtaja korosti onnistumisten ja ”sankaripalautteiden” esille nostamista ja näkyväksi tekemistä sekä liiketoimintojen asiakkaiden kuukausittaisten kokonaistyytyväisyysraporttien kuvantamista henkilöstölle. Sen näkeminen, että asiakaspalaute on valtaosaltaan positiivista, auttaa haastateltavien mukaan myös osaltaan motivoimaan henkilöstöä työssään.

SuunniKo Oy:n Viestintäjohtaja on kiinteästi mukana asiakastyytyväisyysmittausten tutkimisessa ja palveluiden kehittämisessä asiakasnäkökulmasta. Hänen mukaansa asiakaskokemuksessa ja asiakastyytyväisyydessä viestinnän tärkein sidosryhmä on myynti ja eri liiketoiminnot. Yrityksessä on pyritty vahvistamaan yrityskuvaa erinäisin keinoin. Viestintäjohtaja näki olennaiseksi markkinoinnin ja ulospäin suuntautuvan viestinnän yrityskuvan kehittämisessä, mutta tunnisti myös sisäisen viestinnän ja ulkoisen viestinnän yhteneväisyyden merkityksen.

MAR (SuunniKo Oy): ”Niin yleensä kuin tässäkin yrityksessä mun mielestä markkinoinnin ja viestinnän kaikesta keskeisin tehtävä on siitä yhdenmukaisesta ja kirkkaasta yrityskuvasta huolehtiminen, puhuttiin siitä sitten brändin hallintana tai yrityskuvan kehittämisenä...kuitenkin kysymys on sellasen koherenssin kokonaisuuden luomisesta ja ylläpitämisestä, fokuksen ylläpitämisestä ja sitte ikään kuin suunnan näyttämisestä ja sen alle kuuluu sitten kaikki mitä tehdään tunnettuuden ja yritysmielikuvien eteen.”

Teollis Oy:n ollessa valmistavaa teollisuustoimintaa harjoittava yhtiö, on asiakas huomattavasti palveluorganisaatiota vaimeammassa roolissa yksittäisen henkilöstön jäsenen työssä mutta molempien haastateltavien mukaan uusien strategisten kehityslinjausten myötä asiakasnäkökulmaa olisi syytä tulevaisuudessa tuoda näkyvämmäksi myös henkilöstön arkeen.

Konserniviestintäjohtaja koki ulkoisen ja sisäisen viestinnän kohtaavan asiakasrajapinnassa ja sisäisten toimintojen vaikuttavan viestinnän kautta myös asiakkaisiin. Henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstön kokema merkitys työssään heijastuu asiakkaille laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden kautta.

MAR (Teollis Oy): “Viestintä tietysti niiden viestien kautta, mitä asiakkaille tarjotaan, et niinku tällaiset yhteiset viestit, niin sitä kautta ja kyllähän se, että vaikka me palvelaamme sisäisiä asiakkaita niin kyllähän se valuu tietyllä tavalla se meidän toiminta sinne ihan niihin meidän varsinaisiinkin asiakkaisiin ja kuluttajiin saakka.”

HR (Teollis Oy): “Niin kauan kun ollaan palvelubisneksessä, niin se on ihan ytimessä, et se henkilöstökokemus ja asiakaskokemus tai palvelukokemus menee ihan käsi kädessä, koska se palvelutapahtumahan synnytetään ihmisten kautta ja siinä mielessä se on niinku aukoton...meillä se on paljon etäisempi...meillä ne, jotka on asiakkaan kanssa ja asiakkaaseen yhteydessä niin se on loppujen lopuksi aika pieni osa porukkaa, et tottakai sit voi ajatella, että porukka, joka kokee oman työnsä tärkeeks ja tekee merkityksellistä työtä ja haluaa tehdä sen hyvin, niin sitten tulee laadukkaampia tuotteita sieltä tehtaalta ulos ja oikeita määriä ja kaikkee mahdollista.”

#### 4) Rekrytointi

Rekrytointi liittyy kiinteästi osaavan ja motivoituneen henkilöstön saamiseen yrityksen käyttöön. Se, että jo rekrytointivaiheessa yrityksissä pyritään varmistamaan henkilöstön motivoituneisuus ja kiinnitetään huomiota henkilön ja yrityksen yhteensopivuuteen, voidaan rekrytoinnilla vaikuttaa haastattelujen perusteella myös henkilöstön asiakas-orientoituneisuuteen. Erityisesti rekrytointien merkitys asiakasnäkökulmasta korostuu perinteisillä palvelualoilla, mutta myös muilla toimialoilla näkökulma on otettu huomioon.

Raksa Oy:ssä asiakkaille omistautuminen on yksi yrityksen arvoista. Haastateltavat kokivat erityisesti rekrytoinnilla olevan tärkeä rooli asiakaslupauksen lunastamisessa. Rekrytointi, alkaen rekrytointi-ilmoituksesta, ohjaa siihen, että yritykseen valikoituu ihmisiä, jotka pystyvät lunastamaan asiakaslupauksen. HR:n roolin nähtiin korostuvan rekrytoinnissa ja markkinoinnin ja viestinnän puolestaan varsinaisessa asiakasrajapinnassa. Kuitenkin yrityksessä on toteutettu mm. koulutusohjelmia, joiden ohjausryhmissä sekä HR- että markkinointiasiantuntijat ovat olleet mukana. Olemassa olevien henkilöiden osaamisen kehittäminen nähtiin siis rekrytoinnin ohella olennaiseksi asiakasorientaatiota parantavaksi keinoksi.

Teknis Oy:ssä asiakasorientaation kehittämisessä HR-päällikkö koki rekrytoinneilla olevan merkitystä, mutta niiden ulkopuolella HR- toiminnoilla ei juurikaan yrityksessä ole tällä hetkellä roolia asiakasrajapinnassa tai asiakasorientaatiossa.

HR (Teknis Oy): “Rekrytoinneissa voidaan tietysti yrittää vaikuttaa siihen, että otettaisiin sellaisia ihmisiä, jotka hanskaisi noi asiat ja että se näkökulma olisi koko ajan rekrytoinneissa pinnalla, mutta varsinaisesti tollaiseen kehittämiseen ei HR:llä ole tällä hetkellä voimavaroja eikä aikaa.”

MaRa Oy:n Markkinointi- ja viestintäjohtajan mukaan majoitus- ja ravitsemisalan nopea kehitysvauhti aiheuttaa sen, että henkilöstöltä ja HR-prosesseilta vaaditaan entistä nopeampaa reagoitua markkinoiden uudistumiseen. Hän toi haastattelussa esille kiinteän linkin henkilöstön ja laajemmin eri toimintojen ja asiakkaiden välillä.

MAR (MaRa Oy): “Miten me integroidutaan asiakkaaseen ja miten asiakas integroituu meidän kokonaispalveluun ja miten se palvelu muuttuu...miten meidän pitää valmentaa meidän henkilökuntaa...digitaalinen murros on niin valtava, et jos ei oteta huomioon koulutusta ja valmennusta, prosessien hiomista ja uudistamista ja rekrytointia...näitä täytyy ajatella ihan eri tavalla.”

Rekrytoinneissa MaRa Oy:ssä HR- ja markkinointitoiminnot ovatkin tehneet erityisen tiivistä yhteistyötä. Markkinointi- ja viestintäjohtaja toi haastattelussa esille rekrytoinnin uudistamisen tarpeen toimialalla ja työelämässä laajemmin. Hänen mukaansa tulevaisuuden rekrytoinneissa pitää markkinoinnin ja asiakasorientaation näkökulmasta ottaa huomioon mm. rekrytoitavien henkilöiden sosiaalisen median hyödyntämisen taidot sekä kyky toimia tietynlaisena markkinoinnillisena sisällöntuottajana asiakaspalvelutyössään. Yhtiössä ja koko organisaatiokokonaisuuden tasolla on viime aikoina panostettu erityisen paljon työnantajamielikuvan rakentamiseen ja kehittämiseen mm. luomalla uusia tapoja rekrytointiviestintään ja rekrytointimarkkinointiin. Näissä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö näyttäytyy selvimmin.

## 5) Henkilöstön näkyvyys asiakkaille

Asiakasnäkökulman esille tuominen henkilöstölle lisää haastattelujen mukaan asiakasorientaatiota, mutta yhtä tärkeää vaikuttaisi olevan henkilöstön näkyväksi tekeminen asiakkaille. Henkilöstön ja asiakkaiden kohtaamista on CASE-yrityksissä pyritty huomioimaan monin eri tavoin. Teknis Oy:ssä on asiakastyytyvyyden mittaamisen lisäksi käytössä asiakkaille julkaistava lehti, jossa on aina myös henkilöstön edustajan haastattelu. Tämän on katsottu Markkinointipäällikön mukaan tuovan hyvin näkyväksi asiakkaille yrityksen taustalla oleva asiantuntijuus sekä osaltaan toimivan myös henkilöstölle annettavana tunnustuksena ja kiitoksena.

MAR (Teknis Oy): “Vaikka välillä on vähän sellaista et voi ei, ettekai te mua haastattele, niin kuitenkin on huomannu, että se on kiva, että huomioidaan, koska siinä esitetään henkilöt asiantuntijoina niin mä nään et se on myös heille semmosta tietynlaista huomioo ja kiitosta siitä, että sä et oo vaan joku nobody joka täällä tekee hommia, vaan annetaan kasvot sille asiantuntijuudelle”

Hyötykone Oy:n Markkinointipäällikkö toi haastattelussa esiin, että tärkeä osa markkinointia on paitsi tuotteiden ja niihin liittyvien palveluiden markkinointi, myös niiden henkilöiden esille tuominen, jotka tukevat tuotetta yrityksen edustajina. Online -asiakaskokemukseen on Markkinointipäällikön mukaan viime aikoina pyritty kiinnittämään myös huomiota osana yrityksen kokonaisvaltaista asiakaskokemusmittausta, mutta sen mittaaminen ei vielä ole yhtä systemaattista, kuin offline -asiakaskokemuksen. Hyötykone Oy:ssä suurin osa yrityksen henkilöstöstä työskentelee melko etäällä loppuasiakkaasta. Asiakasrajapinnassa toimivat asiakas- ja tuotetuki sekä erilliset jälleenmyyntiyhtiöt ja dealerit. Kuitenkin haastateltavat toivat esille, että yrityksessä pyritään tuomaan asiakkaiden arkea lähemmäs jokaista työntekijää mm. järjestämällä vierailuja asiakkaiden luona. Markkinointipäällikkö toi esille asiakasnäkökulman korostamisen tärkeyttä jokaisen työntekijän työssä.

MAR (Hyötykone Oy): “Me kannustetaan johtoryhmänä henkilöstöä yli osastorajojen tutustumaan meidän alan asiakkaisiin ja käymään asiakkailla, jotta henkilöstön ymmärrys kasvaa ja syvenee, miten meidän asiakkaat ansaitsee elantonsa meidän tuotteilla ja minkälaisia palveluita meidän täytyy heille tulevaisuudessa tarjota.”

MAR (Hyötykone Oy): “Riippumatta funktiosta, missä ihminen tekee töitä, niin kaikki tutustuisi asiakkaiden työhön... siihen me ollaan yrityksenä kyllä panostettu, asiakkaiden luokse saa mennä ja mieluummin niin kun työnnetään, että kaikki menisi...”

## Sisäisten toimintojen integraatio

Useassa CASE-yrityksessä tuotiin esille tarve yrityksen sisäisten toimintojen siiloutumisen ehkäisemiseen. Siiloutumiseen näyttäisi haastatteluaineiston perusteella olevan suurempi todennäköisyys henkilöstömäärältään suurissa ja monia toimintoja sisältävissä yrityksissä. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöllä ei haastattelujen perusteella voida todeta olevan yksin vaikutusta siiloutumisen ehkäisemiseen ja haastateltavat kokivatkin koko teeman sisäisten toimintojen integraatiosta olevan laajemmin koko yrityksen vastuulla. Taulukossa 14 on esitetty niitä alateemoja, jotka nousivat haastatteluissa erityisesti esille keskusteltaessa sisäisten toimintojen integraatiosta ja yhteistoiminnan kehittämisestä.

Taulukko 14 Sisäisten toimintojen integraatio HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Tapahtumat, juhlat ja vapaamuotoinen yhteinen tekeminen</li><li>2) Tilaratkaisut ja toimintamallit</li><li>3) Sisäiset henkilöstösiirrot ja joustavuus</li><li>4) Yrityskulttuuri ja arvojen mukainen toiminta</li><li>5) Toimintojen tavoiteperusteinen yhteistoiminta</li></ol> |
|--|

### 1) Tapahtumat, juhlat ja vapaamuotoinen yhteinen tekeminen

Erityisesti yrityksissä, joissa korostui eri liiketoimintojen väliset erot ja etäisyys toisistaan, haastateltavat kokivat, että järjestämällä yhteisiä tapahtumia, juhlia ja mahdollisuuksia epämuodolliseen vuorovaikutukseen, voitiin lisätä toimintojen välistä integraatiota ja yhteen kuuluvuuden tunnetta. Teknis Oy:ssä haastateltavat kokivat sisäisten tapahtumien erityisesti lisäävän henkilöstön tyytyväisyyttä, yhteishenkeä ja motivaatiota, ja markkinoinnilla on näissä tapahtumissa aina oma roolinsa. Samoin tapahtumissa, joissa yritystä edustetaan ulospäin, markkinointi toimii aktiivisena koordinaattorina.

MAR (Teknis Oy): ”Markkinoinnissa se on ehkä se sellanen näkemys, et myös se sisäinen asiakaspalvelu on tärkeä ja sen takia, jos meillä on vaikka joku tapahtuma tai joku tämmönen, niin markkinointi on tavallaan se viimeinen viilaaja, et kattokaa te nyt nää vielä läpi... on se sitten messut tai sisäinen tapahtuma niin markkinointi pystyy olla siinä vähän sellanen niinkun hääsuunnittelija...onko se sitten vaan supporttirooli vai se että hoidetaan koko homma.”

Finanssi Oy:ssä yrityksen sisällä on monia eri liiketoimintoja, jotka eroavat toisistaan paitsi toiminnan luonteen ja fokuksen, myös henkilömääränsä suhteen. Haastateltavat kokivat, että aina liiketoimintojen välinen ymmärrys ei toimi ja liiketoimintojen välinen integraatio nimenomaan työkontekstissa on haastavaa. Yhteistoiminnan kehittämiseksi ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi yrityksessä onkin pyritty löytämään ratkaisuja liiketoimintojen erillisyyteen yhteisestä vapaamuotoisesta toiminnasta. Yrityksessä toimii mm. ”Kymppikerho”, jonka ideana on, että jokainen voi vapaasti ideoida ja ehdottaa vapaamuotoista ja vapaa-ajalla tapahtuvaa aktiviteettia, johon kaikki henkilöstön jäsenet ovat tervetulleita. Yritys tukee myös taloudellisesti toimintaa ja esimerkkeinä tällaisesta yhteistoiminnasta haastateltavat mainitsivat joogatunnit, hiihto- ja muut vapaa-ajan matkat sekä perjantain Happy hour’it.

Finanssi Oy:ssä yrityksen sisäisten tapahtumien järjestämisessä markkinointitiimillä on suuri rooli ja näihin vapaamuotoisiin tilaisuuksiin panostetaan yrityksessä paljon. Niiden koetaan lisäävän yrityksen yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.

MAR (Finanssi Oy): ”Bileet on meidän johdolle tärkeitä ja niinhän ne oikeesti onkin, kun täällä tää kellotaajuus on aika kova ja tehdään hirveesti töitä, niin se on tosi tärkeä, et sit ollaan vähän eri tyyppisissä tekemisissä...ja niihin satsataan tosi paljon ja ihmiset tykkää niistä paljon.

KotiPa Oy:ssä liiketoimintojen sekä toiminta-alueiden yhteistoimintaa on pyritty lisäämään mm. aiemmin esitellyn Facebook Workplace- alustan mahdollistaman monipuolisen arjen viestinnän lisäksi erilaisin koko yritystä, yksiköitä ja tiimejä aktivoivin tapahtumin ja tiimi-illoin. Haastateltavat kokivat näiden tapahtumien olevan osa yhteisöllisyyden rakentamista ja



vaikuttavan keskeisesti myös työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Yhtenä HR- ja markkinointitoimintojen yhdessä muiden toimintojen kanssa johtoryhmätasolla käynnistäneistä hankkeista haastateltavat mainitsivat ESG-työn (Environmental and Social Governance), jossa yritys- ja yhteiskuntavastuullisuuden ajatusta on pyritty levittämään läpi liiketoimintasiilojen. Yritys- ja yhteiskuntavastuun teemassa toteutetuissa tapahtumissa ja tempauksissa on haluttu korostaa yrityksen omaa tekemistä ja toimintaa sen sijaan, että olisi hyödynnetty esimerkiksi valmiita hyväntekeväisyyskohteita.

Teknis Oy:ssä markkinointitiimin vastatessa yrityksen ulkoisesta brändistä, ovat mm. erilaiset messu- ja tapahtumajärjestelyt markkinointitiimin vastuulla. Näissä yhteistyötä pyritään kuitenkin tekemään kiinteästi tapahtumaan osallistuvien henkilöiden, yleensä myyntitiimin kanssa siten, että osallistuvat henkilöt pääsisivät osallisiksi jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa. Osallisuuden kautta sitoutumisen ja myös kokemuksen tapahtuman onnistumisesta koettiin kasvavan.

## 2) Tilaratkaisut ja toimintamallit

Toimintamalleja, jotka tukevat yhteisöllisyyden rakentumista sekä mahdollistavat integraatiota eri toimintojen välillä, oli haastattelujen perusteella kehitteillä useammassa CASE-yrityksessä. Tilaratkaisut voivat toimia yhtenä keinona ratkaista toimintojen välisen siiloutumisen ongelmaa, mutta laajemmilla strategisilla ratkaisuilla näyttäisi haastattelujen perusteella olevan erittäin suuri merkitys todellisen integraation toteutumisessa. Teollis Oy:ssä toimintojen yhtenäisyyteen on panostettu viime aikoina paljon uuden toimintamallin myötä. Konserniviestintäjohtajan mukaan yhtenäisyyteen pyritään koko yhtiön tasolla systemaattisin toimenpitein.

MAR (Teollis Oy): “Täähän on meillä valtavan iso kehityshanke, ei pelkästään HR:llä ja viestinnällä, vaan kautta organisaation pyritään pääsemään eroon tällasesta vanhanaikaisesta siilo-toimintamallista, mikä meillä on kyllä vielä aika vahva tuolla organisaatiossa, että se kattaa koko organisaation, että saatais niitä siiloja pois ja enemmän yhteistyötä...niinkun yhtenä tiiminä ja yhtenä yhtiönä.”

Keinoiksi siiloutumisen vähentämiseksi Teollis Oy:n Henkilöstöjohtaja toi haastattelussa esille mm. uudenlaiset työtilaratkaisut sekä digitaalisen yhteistoiminnan lisäämisen, jolla yhtiössä tarkoitetaan yleisellä tasolla jaettua työn tekemistä ja käytännössä pyrkimystä hyödyntää jaetusti materiaaleja ja dokumentteja sekä uudistaa poikkiorganisatoristen yhteisöpalveluiden ja -sovellusten käyttöä. Tilaratkaisuilla Henkilöstöjohtaja näki erityisen suurta painoarvoa

yhtenäisyyden ja yhteistoiminnan lisäämiseksi. Hän korosti muutosten vaativan myös laajaa työkultuurin muutosta, johon yhtiössä on uuden toimintamallin puitteissa viime aikoina panostettu.

HR (Teollis Oy): ”Miten työtila ei olisi enää lokeroiva, et sul on tän tiimin työtila ja tän yksikön työtilat ja sit sinne ei oo muilla asiaa, vaan et meillä olis oikeesti enemmän sellasta, et tää on muillekin auki...voi olla jossain tietysti oma kotipesä mut kuka tahansa voi tulla sinne tai sitten kaikki paikat on kaikille auki niinku toimistotyön näkökulmasta...mut samaa me mietitään tehtaalla, et siellä voi olla osastot, jotka voi olla lokeroituneina ja niillä on ikiomat kahvipisteet ja halutaan sielläkin tuoda tiimejä lähemmäs toisiaan.”

Myös Teknis Oy:ssä sisäisten toimintojen integroitumista ja yhteistoimintaa on pyritty parantamaan tilaratkaisuin, jossa avokonttorissa on järjestetty toisaalta tiimeille mahdollisuus olla lähellä toisiaan mutta myös joustavasti vaihtaa paikkaa tarpeen vaatiessa.

SuunniKo Oy:ssä oli HR- ja viestintätoimintojen yhteistyönä suunnitteilla esimiehille suunnattu kuukausikirje toimintojen ja johtamisen yhtenäisyyden parantamiseksi. Viestintäjohtajan mukaan esimiesviestintä on avainasemassa myös yhtenäisen ja kirkkaan yrityskuvan viestimisessä. Tähän viestintä tarvitsee kuitenkin haastateltavien mukaan erityisesti HR:n asiantuntemusta ja näkemystä.

MAR (SuunniKo Oy): ”Aina kun puhutaan sisäisestä viestinnästä, sen kanavista, toteutustavoista...niin on ainakin mun mielestä viestintä tarvitsee nimenomaan HR:n näkemyksiä ja sitä HR:n tietotaitoo toisaalta sisäisenä sparraajana ja niin sanottuna testaajana ja hyväksyjänä tietyille ideoille mutta sit myöskin ihan yksittäisten...jos puhutaan esimerkiksi esimiesviestinnästä tai esimiehille kohdennetusta viestinnästä, on se sitten minkälaista tahansa koulutuksellista tai tiedotuksellista viestintää, niin siinä mä ainakin nään erityisesti sillä osa-alueella viestinnän ja HR:n yhteispelin tosi tärkeenä.”

MAR (SuunniKo Oy): ”Esimiesviestintä on ikään kuin sellasta sisäistä kohdennettua viestintää ja siinä on tarpeita sekä HR:n osa-alueelta, että viestinnän ja johtamisen näkökulmasta...olis se aika hassua, jos toimintokohtaisesti ruvettais miettiä tällaisia asioita vaan mieluummin juuri yhdessä, jolloin se palvelee kaikkia osapuolia.”

Teknis Oy:ssä haastateltavat toivat esille yhteistyön kehittämisessä systemaattisemman kehittämistoiminnan tarpeen kaikessa yrityksen toiminnassa. Markkinointipäällikön mukaan yrityksessä kehittämistoimintaa on totuttu ajattelemaan suuria taloudellisia uhrauksia vaativana asiana, joka osaltaan on vaikuttanut siihen, että kehittämiseen ei ole uskallettu tarttua. HR-päällikön mukaan taas kehittämistoimintaa voitaisiin paremmin organisoida ja hän korosti erityisesti yrityksen sisäisen asiantuntemuksen parempaa hyödyntämistä niin virallisissa ja ammatillisissa asioissa kuin myös yleistä työhyvinvointia kasvattavassa toiminnassa.

MAR (Teknis Oy): ”Ehkä se on se tietty pelko siitä budjetista, et paljonko pitäis varata, jos nyt lähetään kehittämään jotain, koska tuntuu et tässä firmassa yleensä sitten taas se budjetin osoittaminen sellasille projekteille onkin sitte kipupiste.”

HR (Teknis Oy): ”Siinä tulee just se HR- ammattitaito, et kaiken kehittämisen ei tarvi olla kallista, kaikkien kyselyiden ei tarvi olla Great Place to Work 20 000 euroa vaan ne voi olla itsetehtyjä, kehittämishankkeet voi olla itsetehtyjä...et siinä ei kannata pelätä sitä budjettia...tottakai, otetaan se kehittämissäpäivä kaikille jostain asiakaspalvelusta tuolta ja maksetaan jollekin Sarasvuolle tähtitieteellinen määrä rahaa mut ei se vaadi sitä eikä se oo välttämättä edes paras ratkaisu...se on monessa paikkaa ihan oikea jarru mut se on vähän turha jarru koska siihenhän ei tarvita kun mielikuvitusta.”

HR (Teknis Oy): ”Pitäiskin osata käyttää paremmin omaa porukkaa siihen koska meillä on täällä tosi paljon kaiken näköisiä osaajia ja se Tyky-päivä olis pystytettävissä aika helposti...meillä on tyypejä, jotka on asiantuntijoita ja osaa puhua asiasta jos toisesta, täältä löytyis joku taukojumpan vetäjä ja muun elämyksen järjestäjä ihan omasta et vaatisiko se...no tietty se on aina se aika mikä otetaan työajasta ja paikka tarvitaan.”

### 3) Sisäiset henkilöstösiirrot ja joustavuus

Finanssi Oy:ssä eri toimintojen integraatiota tukee HR- päällikön mukaan erityisesti se, että yrityksessä arvostetaan sisäisiä siirtoja työtehtävien ja liiketoimintojen välillä. Tällä tavoin asiantuntijuuden ja keskinäisen ymmärryksen koetaan vahvistuvan. Myös rekrytoinneissa pyritään osallistamaan yrityksen eri toimintoja tarpeen mukaan ja rekrytoinnit yleensä hoidetaankin joustavasti HR:n ja rekrytoivan tiimin tai toiminnon yhteistyönä. Siiloutumisesta ja sitä vastaan taistelusta on haastateltavien mukaan yrityksessä voimakkaan kasvun myötä jonkin verran puhuttu, mutta haastateltavat toteavat siiloutumisen kuitenkin olevan yrityksessä melko vähäistä. HR- päällikkö toi kuitenkin esiin, että keskinäisellä ymmärryksellä on tärkeä rooli siiloutumisen ehkäisemisessä myös jatkossa.

HR (Finanssi Oy): ”Me jäähdään helposti niinkun johonkin paikkaan, se on oikein semmonen perivihollinen meille kaikille, et me jäähdään semmoseen tiettyyn rooliin ja sit me siitä käsin koko ajan katsotaan niitä asioita ja sit jos sä et ymmärrä toisia näkökantoja ollenkaan ni tulee klikkejä ja vaikeita tilanteita...sen takia on hirveen arvokasta, et meillä on työntekijöitä, jotka on tehny sisäisiä siirtoja...se on tosi arvokasta et saadaa semmosia, joilla on sitä näkemystä asioihin ja pystyy ymmärtään...sulle tulee niinkun sellasta senioriteetia, kun sä pystyt näkemään näkökulmia eri puolilta.”

MaRa Oy:ssä asiakkaan näkökulmasta ajateltuna molemmat haastateltavat kokivat, että on erittäin tärkeää mahdollistaa asiakkaalle kokonaisvaltainen palvelutarjonta ja palvelukokemus vierailun yhteydessä. Esimerkkinä käytettiin kokousasiakasta, joka käyttää potentiaalisesti kaikkia yksikön tuottamia palveluita vierailunsa aikana. Jotta kokemus olisi asiakkaalle mahdollisimman hyvä, haastateltavien mukaan on tärkeää luoda henkilöstössä motivaatiota ja valmiuksia toimia joustavasti yksikön sisällä ja myös ohjata asiakasta vierailunsa aikana erilaisiin palveluihin. Haastateltavien mukaan toimipaikoissa eri toiminnot ovat erittäin kiinteitä ja integroituvat toisiinsa joustavasti. Sekä asiakkaan että henkilöstön osalta toimintojen integraatioon on siis yhtiössä kiinnitetty huomiota.

HR (MaRa Oy): ”Kyllä me kokonaisuuksina hotellia käsitellään ja kaikessa pyrittykin oikeestaan tässä vuosien varrella siihen, että myöskin meidän henkilökunta osais katsoo sitä kokonaisuutena, pois siiloista- mentaliteetilla.”

Raksa Oy:ssä on HR- ja markkinointitoimintojen välillä kiinteä yhteistyörakenne sekä strategisesti ja hallinnollisesti määriteltynä että käytännön toiminnan tasolla. Yhteistoimintaan ja toimintojen yhtenäisyyteen pyritään koko yrityksen tasolla haastateltavien mukaan yrityksen arvopohjasta lähtien, joka korostaa ajatusta ”olemme parempia yhdessä”. Konkreettisesti tämä tarkoittaa osaamisen ja tiedon jakamista ja avointa suhtautumista. Myös rekrytointi nähdään yhtenä keinona toimintojen yhtenäistämiseen. Rekrytoinnit julkaistaan aina sisäisesti ja sitä kautta tarjotaan myös olemassa olevalle henkilöstölle mahdollisuus kehittyä ja siirtyä uusiin tehtäviin. Tämän koetaan lisäävän toimintojen välistä yhteistyötä ja se, että henkilö on työskennellyt yrityksessä erilaisissa tehtävissä ja useammassa yksikössä, nähdään lisäarvona yrityksen toiminnalle.

#### 4) Yrityskulttuuri ja arvojen mukainen toiminta

Yrityskulttuurin omaleimaisuuden korostaminen tuli useassa CASE-yrityksessä esille eri haastatteluteemoista keskusteltaessa. Haastateltavat kokivat vahvan yrityskulttuurin ilmentävän tehokkaasti yrityksen brändiä sekä toimivan henkilöstöä ja toimintoja yhtenäistävänä asiana. Arvot nousivat myös kantavaksi teemaksi yrityskulttuurin ja toimintojen integraation edistäjänä. Finanssi Oy:ssä molemmat haastateltavat kokivat, että yhteistyö yrityksessä rakentuu avoimen yrityskulttuurin ja yrittäjäyishengen varaan sen sijaan, että olisi tarpeen luoda kaavamaisia rakenteita tai prosesseja yhteistyölle ja eri toimintojen välille. Päivittäinen yhteistyö on luontevaa eri toimintojen välillä ja sisäisellä viestinnällä molemmat haastateltavat kokivat olevan tässä suuri rooli. Uuden viestintäjohtajan vasta aloitettua yrityksessä, kokivat haastateltavat sisäiseen viestintään tulevan jatkossa myös parannuksia ja muutoksia. Kasvun myötä yrityksen sisäisen toiminnan ja yhteistyön koettiin myös kohtaavan haasteita ja HR-päällikkö avasi kasvun tuomaa muutosta henkilöstön näkökulmasta. Tästä syystä rekrytointitilanteissa on yrityksessä tapana tuoda voimakkaasti esille toiminnan taustalla vaikuttavaa arvopohjaa ja pyrkiä jo rekrytointivaiheessa tuomaan esille yrityksen toimintakulttuuria.

HR (Finanssi Oy): ”Siihen porukkaan tulee koko ajan uutta ihmistä hämmentään ja jokaisella on se oma tapansa toimia niin kyllähän se on ihan älyttömän haastavaa...”

Raksa Oy:ssä yrityksen arvoista kumpuavan henkilöstölupauksen ja sen lunastamisen haastateltavat kokivat erittäin tärkeäksi koko yrityksen toiminnalle. Tämä muodostaa myös perustan yhteistyölle toimintojen välillä. HR ja markkinointi ovat yrityksessä kiinteästi

yhteydessä toisiinsa ja näin ollen toimintojen välille on rakentunut yhteisiä toimintatapoja. Henkilöstön kehityspäällikkö kuvasi henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen liittyvää yhteistyötä koko yrityksen tasolla seuraavasti:

HR (Raksa Oy): “Meillä työnantajakuva nähdään laajasti niin, että ei pelkästään miten meidät ulkoa nähdään, vaan miten meidän omat ihmiset näkee ja kokee meidät ja me käydään siitä paljon keskustelua viestinnän kanssa.”

Raksa Oy:ssä haastateltavat kokivat yrityksen vahvan arvopohjan edesauttavan yrityksen toimintojen integraatiota ja yhtenäisyyttä. Suuressa yrityksessä on väistämättä organisoiduttava tiimeihin ja yksiköihin, mutta erityisesti markkinointi- ja viestintäjohtaja korosti strategisten päämäärien ja arvojen ohjaavan kaikkien yksiköiden toimintaa.

Hyötykone Oy:n Henkilöstöpäällikkö toi haastattelussa esille, että henkilöstönäkökulma on voimakkaasti edustettuna yrityksen visiossa. Osaavaa henkilöstöä arvostetaan ja yrityksen arvoissa puolestaan korostetaan rehellisyyttä, joka pyritään tuomaan näkyväksi kaikessa yrityksen toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkopuolellekin. Eettinen ja vastuullinen toiminta yrityksen sisällä on arvona yrityksen toiminnan keskiössä ja sitä pyritään korostamaan päivittäisessä toiminnassa.

Finanssi Oy:n HR-Päällikön mukaan yrityksen arvoista puhuminen ja niiden korostaminen luo omalta osaltaan motivaatiota työssä ja lisää halua sitoutua yritykseen niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin taholta. Hän koki merkitysten luomisen arvojen ja jokapäiväisen toiminnan kautta edesauttavan toiminnan päämäärien saavuttamisessa.

HR (Finanssi Oy): “Toihan on yks iso juttu nimenomaan toi merkitys...se et sä oot yrityksessä, joka tekee aidosti jotain yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, et tuo pääomia yhteen ja saa aikaseks työpaikkoja, vaikuttaa hankkeiden kautta ilmastonmuutokseen ja tällästä...niin kyllähän se on hirveen vahva, et sä haluat olla mukana sellasessa...ja asiakkaat halua olla siinä samassa mukana.”

Teollis Oy:n Konserniviestintäjohtajan mukaan sisäiselle viestinnälle asettaa haasteen se, että yhtiössä on sekä laajamittaista omaa tuotantoa että suuri joukko toimihenkilöitä. Hän korosti, että tulevaisuudessa sisäisen viestinnän pitää entistä paremmin palvella keskustelevaa ja osallistavaa yrityskulttuuria. Tällaisessa yrityskulttuurissa jokainen on osaltaan vastuussa sisäisestä viestinnästä ja yhteistoiminnan sujuvuudesta sekä vuorovaikutteisesta tiedon jakamisesta.

MAR (Teollis Oy): “Sen pitäis olla rakentavaa, et se ei oo sellanen pulina- ja valituskanava...paljon läpinäkyvämmäksi se tulee muuttumaan, kun kavanat monipuolistuu...suorien johdon ja henkilöstön kontaktien määrä pitäis kasvaa merkittävästi eikä semmonen välillinen informaatio, että joku sisäinen viestintä tulkaa siellä johdon asioita henkilöstölle...sen pitäis olla aika pieni osa sisäistä viestintää.”

## 5) Toimintojen tavoiteperusteinen yhteistoiminta

Toimintojen tavoiteperusteisella yhteistoiminnalla tarkoitetaan yrityksen eri toiminnoista tulevien henkilöstön jäsenten organisoitumista erilaisiin projekti-, kehitys-, tai muunlaisiin tavoitteisiin liittyviin tiimeihin. Tällaisten monitoimijaisien tiimien ja työryhmien olemassa olon katsottiin osassa CASE-yrityksiä olevan keino lisätä eri toimintojen välistä yhteistyötä ja tehostaa yrityksen toimintaa. Hyötykone Oy:n Henkilöstöpäällikkö toi haastattelussa esille tiimit ja työryhmät, joita toimii yrityksessä aktiivisesti mm. laadun ja tuotekehityksen tiimoilta. Näissä tiimeissä on osallisena henkilöstöä useista eri toiminnoista ja osastoilta aina sen mukaan, mikä milloinkin on työryhmän päämäärä. Usein osastopäälliköt ovat ne, jotka ovat työryhmissä osallisena, tuoden oman osastonsa osaamisen koko yrityksen käyttöön ja toimimalla linkkinä eri osastojen välisessä toimintojen integraatiossa. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöstä puolestaan Henkilöstöpäällikkö toi esille kehittämistarpeen.

HR (Hyötykone Oy): “Markkinointi ja HR- yhteistyötä ei oikeestaan paljon ajatella, vaan helposti mennään siihen, että joko kaikki yhdessä tai sitte enemmän niinkun siiloissa...et kyllä sekin on sellanen mitä varmaan puolin ja toisin pystyy hyödyntään ja oppiin toisistaan niinkun nääkin kaks funktioo ihan selkeesti.”

Teknis Oy:öön kuuluu Suomessa sijaitsevan pääkonttorin lisäksi useita sivukonttoreita ympäri maailmaa ja erityisenä haasteena haastateltavat kokivat kommunikoinnin, viestinnän ja yhteistoiminnan eri toimipisteiden välillä. Toimintojen välistä yhteistyötä on pyritty kehittämään luomalla prosesseja ja yhteistyön rakenteita, mutta suurin osa yhteistyöstä tapahtuu edelleen projekti- tai tuoteluonteisesti. Näissä tosin yhteistyön katsottiin olevan luontevaa ja ketterän organisaatorakenteen mahdollistavan hyvin erilaisia toimintojen välisiä työpajoja ja ideointia. Erityisesti markkinointi tekee yhteistyötä monien eri toimintojen, kuten tuotekehityksen ja -hallinnan kanssa, mutta HR-yhteistyö muiden toimintojen kanssa on yrityksessä melko vähäistä. HR- ja markkinointitoimintojen välisestä yhteistyöstä HR-päällikkö kommentoi seuraavasti:

HR (Teknis Oy): “Mä luulen, että me ollaan tässä pikkusen lapsen kengissä sillä kohtaa, että tehdään kyselyitä, saadaan tuloksia mut sitten ei osata ottaa sitä HR-palikkaa siihen jatkoon vielä...ei olla puhuttu siitä, että mitä tällä HR:llä vois olla annettavaa siihen jatkokäsittelyyn ja kehittämiseen et se on varmaan se seuraava steppi.”

## **Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin**

Sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintaa tulisi lähestyä markkinoinnillisin keinoin, jotta yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien

vuorovaikutusta voitaisiin parantaa ja näin vaikuttaa yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Taulukkoon 15 on koottu haastatteluaineistosta niitä alateemoja, jotka nousivat esille CASE-yrityksissä keskusteltaessa markkinoinnillisesta lähestymistavasta yrityksen sisäiseen toimintaan erityisesti HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä.

Taulukko 15 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Kampanjat, videot ja muut materiaalit</li><li>2) Henkilöstö markkinoinnin keskiössä</li><li>3) Bränditietoisuus</li><li>4) Työnantajakuvan rakentaminen ja rekrytointi</li></ol> |
|---|

#### 1) Kampanjat, videot ja muut materiaalit

Haastatteluissa tuli esille, että osa CASE-yrityksistä hyödyntää samoja keinoja ja materiaaleja sisäisessä toiminnassaan kuin ulkoisessakin markkinoinnissa. Hyötykone Oy:n Markkinointipäällikkö mainitsi yhtenä markkinoinnillisena keinona vaikuttaa yrityksen sisäiseen yhtenäisyyteen messuilta ja tapahtumista sekä uusista tuotteista tuotetut videot, jotka ovat haastateltavien mukaan saaneet hyvän vastaanoton henkilöstöltä siksi, että ne tuovat visuaalisesti ja mukavalla sekä mieleenpainuvalla tavalla esille yrityksen toimintaa myös niille, jotka eivät työnkuvastaan johtuen ole kiinteästi osallisena tällaisessa toiminnassa.

Raksa Oy:ssä Markkinointi- ja viestintäjohtajan tiimi vastaa sekä ulkoisesta että sisäisestä viestinnästä. Markkinoinnillisia keinoja on käytetty yrityksen sisäisessä toiminnassa mm. työturvallisuuteen, ympäristövastuullisuuteen ja strategian painopistealueisiin liittyen. Haastateltavien mukaan yrityksessä on toteutettu erilaisia markkinointikampanjoita edellisten lisäksi myös rekrytointien yhteydessä. Markkinointi ja viestintä tekee tällaisten kampanjoiden yhteydessä yhteistyötä teeman omistajan kanssa pyrkien välittämään viestiä kohderyhmälle yrityksen linjausten mukaisesti. Markkinoinnillisia keinoja yrityksen sisäisten asioiden näkyväksi saattamiseen ovat olleet mm. teemaviikot, videot ja kohdennetut materiaalit tietyille ryhmille. Strategian jalkauttamisessa markkinoinnillisten lähestymistapojen käyttö on yrityksessä koettu erittäin arvokkaaksi.

MAR (Raksa Oy): ”Esimerkiksi strategian jalkautuksen ja toteutuksen tueksi on mietitty kohderyhmät, perusviestit, kokonaisilme, kampanjat, tilaisuudet, mittaaminen ja seuranta. Meillä on samantyyppinen lähestyminen muutenkin aiheissa ja teemoissa, jotka on strategisesti tärkeitä.”

Raksa Oy:n Henkilöstön kehityspäällikkö toi haastattelussa esille markkinoinnillisten kampanjoiden edun yrityksen sisäisissä asioissa toteamalla, että haasteena on usein saada koko henkilöstölle tarkoitetut tärkeät asiat pelkällä Intranet-viestinnällä läpi, sillä asiaa on muutenkin paljon. Markkinointi- ja viestintäjohtajan mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja. Toiset asiat saadaan läpi lyhytkestoisilla kampanjoilla, kun taas osa asioista vaatii pitkäjänteistä, jopa kulttuurista muovaavaa kehittämistyötä.

## 2) Henkilöstö markkinoinnin keskiössä

Yrityksen oman henkilöstön hyödyntäminen ulkoisessa markkinoinnissa sekä sisäisen toiminnan esille tuomisessa koettiin osassa CASE-yrityksiä hyödylliseksi sekä henkilöstön motivaation lisäämiseen, toiminnan läpinäkyvyyden, että asiakkaille välittyvän brändin näkökulmasta. Myös yrityskulttuurin huomioiminen niissä tavoissa, joilla henkilöstöön suuntaudutaan, on haastatteluiden perusteella olennaista. Teknis Oy:ssä tärkeää markkinoinnillisen lähestymistavan näkökulmasta on haastateltavien mukaan se, miten asioista yrityksessä viestitään. Asioiden kommunikointi positiivisuuden kautta nalkuttamisen sijaan auttaa haastateltavien mukaan viemään yrityksessä asioita eteenpäin. Esimerkkinä HR-päällikkö esitti työaikojen seurannan ja totesi, että olennaista on se, miten taloudelliselta ja byrokraattiselta vaikuttava asia saadaan markkinoitua henkilöstölle ennemmin työhyvinvointiin liittyvänä, positiivisena asiana.

KotiPa Oy:ssä ulkoiseen markkinointiin, mm. rekrytointitarpeeseen luoduilla materiaaleilla, joilla on pyritty välittämään yrityksen brändimielikuvaa ulospäin, on nähty markkinointijohtajan mukaan käyttöarvoa myös sisäisesti. Oman henkilöstön käyttö mainoksissa sekä henkilötarinavideoiden tekeminen ja näiden ”tähtihenkilöiden” esille tuominen sisäisessä viestinnässä edesauttaa haastateltavien mukaan myös yrityksen sisäisen yhtenäisyyden ja brändimielikuvan luomisessa. Kuten edellä yritys- ja yhteiskuntavastuun yhteydessä todettiin, arvostetaan yrityksessä toiminnan omaleimaisuutta.

HR (KotiPa Oy): ”Ne on meidän naamoja, ne on meidän työntekijöitä, niin samalla tavalla ne vastuullisuusteot on meidän tekemiä tai konkreettisia tapahtumia ja niistä voidaan viestiä samanlailla ulospäin kun sitten sisäänpäin, joka vahvistaa taas sitä brändiä, et nää on niinkun meidän juttuja eikä ostettuja.”



### 3) Bränditietoisuus

Sekä sisäinen että ulkoinen bränditietoisuus ja brändin yhtenäisyys sekä näkyvyys yrityksen toiminnassa koettiin monessa CASE-yrityksessä yhdeksi tärkeimmistä toimintaa ohjaavista periaatteista. Teknis Oy:ssä yrityksen sisäisiä prosesseja on lähestytty markkinoinnillisin keinoin mm. brändikyselyn muodossa, jossa henkilöstölle järjestettiin leikkimielinen kilpailu bränditietoudesta. Myös sisäisten tiedotteiden ja viestien visuaaliseen ilmeeseen on pyritty kiinnittämään huomioita siten, että sisäinen viestintä vastaisi ulkoista brändiä mm. värien, logojen ja muiden visuaalisten elementtien muodossa. Näistä, sisäiseen bränditietoisuuteen ja -yhtenäisyyteen liittyvistä asioista markkinointi on päävastuussa. HR-päällikön mukaan sisäisissä viesteissä yrityksessä on tehokkainta käyttää yrityskulttuurin mukaista, hieman huumorisävytteistä viestintätyyliä.

HR (Teknis Oy): "Jos mä joudun tekemään tai kun joudun tekemään kaiken maailman byrokraattisia käskytyksiä niin varmaan kokeilen huumorin rajoja aina ennemmin, kun teen niistä viesteistä kuivakkaita ja nalkuttavia...kokeilen missä se kulttuurin raja menee...ei oo vielä kertaakaan tullu pyyhkeitä siitä et olis liian asiatonta, että se raja ilmeisesti on aika korkeella, et täällä siedetään aika paljon."

Finanssi Oy:ssä varsinaista suunnitelmallista sisäistä markkinointia ei nähdä tehtävän siksi, että kaikessa toiminnassa pyritään joustavuuteen, matalaan hierarkkisuuteen ja avoimuuteen. Brändin ollessa yrityksessä vahva ja tärkeä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, kokivat haastateltavat, että brändi tukee henkilöstön motivaatiota tehdä työtään.

MAR (Finanssi Oy): "Jos puhutaan niinkun motivaatiotekijöistä, niin kyllähän brändi on yks iso osa sitä, et ihmiset halua olla täällä töissä, kun meillä on hyvä brändi...meille on valikoitunu tietyn tyyppinen porukka ja tähän brändiin kuuluu esimerkiksi tällänen smart casual, et me ei pukeuduta tummaan pukuun ja leikitä pankkiireita vaan me ollaan ihmisiä ihmisille."

Hyötykone Oy:ssä työnantajamielikuva on yritykselle tärkeä paitsi ulkoisesti, myös sisäisesti, ja tämän kehittämisessä HR- ja markkinointitoiminnot ovat tehneet yhteistyötä.

MAR (Hyötykone Oy): "Jos me tehdään videomateriaalia tai muuta markkinointimateriaalia, niin me mietitään, et voiko tätä käyttää vaikka rekrytointiin ja kyllä me näitä myös mietitään puolin ja toisin."

Yhteistyö näkyy Hyötykone Oy:ssä mm. uuden työntekijän perehdytyksen järjestämisessä sekä koko henkilöstölle suunnatussa brändikoulutuksessa, joissa erityisesti HR- ja markkinointitoiminnot ovat olleet aktiivisia. Brändi on yritykselle jo konserniohjauksen tasolla tärkeä elementti, jota pyritään ylläpitämään varmistamalla mm. tehtaalla työskentelevien turvallisuusseikkoja yhtenäisten toimintatapojen kautta sekä yhtenäisten suojavälineiden ja yrityksen tunnuksin varustetuin vaatetuksin. Brändiohjeistus määrittää yrityksessä myös sitä,

miten yritystä edustettaessa tulisi pukeutua ja miten henkilöstön odotetaan käyttäytyvän sosiaalisessa mediassa erityisesti työhön liittyvissä asioissa.

KotiPa Oy:n HR-johtaja toi esille huomion siitä, että monipuolisia palveluita tarjoavana yrityksenä on tärkeää käyttää asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä mahdollisimman tehokkaasti brändilähettiläinä. Haasteena yrityksellä olisi saada työntekijät oman työnsä ohella kertomaan asiakkaalle myös muista yrityksen tarjoamista palveluista ja näin toimimaan yhtenä yrityksen markkinointikanavana.

Teollis Oy:ssä yhtiön uuden toimintamallin osana on toteutettu myös laaja brändiuudistus. Markkinointitoimintojen ollessa varsinaisessa vastuussa brändinhallinnasta, Konserniviestintäjohtaja koki sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä olevan merkittävä rooli brändiin liittyvien uudistusten viestimisessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hän totesi olevan tärkeää, että kaikki toiminta tapahtuu brändiraamien mukaisesti. Myös HR-prosesseissa tärkeää on brändin ilmentäminen mm. sisäisissä tapahtumissa, kuvissa, videoissa ja toimintatavoissa. Henkilöstöjohtaja toi lisäksi esille brändiarvojen selkeyttämisen tarpeen henkilöstön näkökulmasta ja Konserniviestintäjohtajan mukaan selkeä uudistus on tapahtunut erityisesti arvoissa, ei pelkästään ilmeessä.

MAR (Teollis Oy): ”Tehtiin huomattava muutos niissä brändiarvoissa, et se ei ollu pelkästään tällänen ilmeen muutos vaan se, että minkälainen brändi me haluamme olla.”

HR (Teollis Oy): ”Arvot ja brändihän ei sais olla ihan täysin ristiriitaiset, vaan niistä pitäis löytyä jollain tavalla niinkun toisiaan tukevia elementtejä...ehkä jos toinen ilmentää välittämistä ja toinen on hirveen kilpailullinen ja aggressiivisempi, niin onhan se niinkun henkinen ristiriita ihmisillä, vaikka ne ei kuulu olla yhtä tietenkään...kyllä siitä tulee kysymyksiä, et me ollaan jouduttu kyllä keskusteleen näistä.”

#### 4) Työnantajakuva rakentaminen ja rekrytointi

Brändin ja työnantajakuva rakentamisesta osassa CASE-yrityksistä haastateltavat keskustelivat rinnakkaisina toimina, mutta osassa taas ne nähtiin toisistaan erillisinä. Lähes kaikissa CASE-yrityksissä haastateltavat mainitsivat työnantajamielikuvaan panostamisen yhtenä keskeisenä kehittämisteemana. Työnantajamielikuvan yhteydessä haastateltavat toivat esiin henkilöstön kokeman työnsä merkityksen sekä sen, millainen kuva yrityksestä työnantajana välittyy ulospäin. Myös rekrytointi nähtiin osassa yrityksistä toimintana, jolla työnantajakuva voidaan vahvistaa sekä sisäisesti että ulkoisesti, ja jossa markkinoinnillisin keinoin voidaan edistää työnantajamielikuvan rakentumista.

SuunniKo Oy:n Henkilöstöjohtaja korosti HR-prosessien nojautuvan vahvasti työntekijöiden tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon ja kehittämiseen. Erilaisista etuuksista

voisi kuitenkin Viestintäjohtajan mukaan myös viestiä enemmän markkinoinnillisin keinoin, jotta henkilöstölle ja myös yrityksen ulkoisille tahoille yrityksen panostukset tulisivat näkyvämmiksi. Työnantajamielikuvan rakentamisessa on haastateltavien mukaan molemmilla toiminnoilla paljon annettavaa. Tulevaisuudessa tavoitteena onkin ottaa strategisempi ote kehittämistyöhön nimenomaisesti HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä. Kehittämisessä olennaisena molemmat haastateltavat kokivat merkitysten luomisen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

MAR (SuunniKo Oy): ”Tää merkityshän on äärimmäisen tärkeä työntekijöille mutta se on hitsin tärkeä myös asiakkaille ja kaikille...me puhutaan kulttuurisesta työnantajakuvasta ja brändin rakentamisesta ja kirkkaasta yrityskuvasta, niin tämän merkityksen luomisen ja rakentamisen ympärille me ens vuonna tehdään töitä...et koitetaa tunnistaa se erityisarvo eli se merkittävyysarvo tässä kaikessa tekemisessä.”

SuunniKo Oy:ssä haastateltavat kokivat merkityksen korostamisen myös yksittäisen henkilöstön jäsenen kannalta olennaisena. Oman työn merkityksellisyyden tunnistaminen, yrityksen merkityksen esille tuominen ja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien korostaminen ja näkyväksi tekeminen nähtiin keinona yrityskuvan kirkastamiselle ja työnantajakuvaan kehittämiselle. Oikeanlaisella, HR- ja viestintäasiantuntijuutta korostavalla yhteistyöllä haastateltavat kokivat olevan prosessissa keskeinen rooli tulevaisuudessa.

MaRa Oy:ssä työnantajakuvaan rakentamisessa on haastateltavien mukaan tärkeää saada välitettyä ulospäin positiivinen kuva yhtiöstä ja organisaatiokokonaisuudesta asiakkaille. Yhtä tärkeänä he pitivät kuitenkin myös sisäisen työnantajakuvaan rakentamista. Sisäisesti positiivisen työnantajakuvaan rakentamiseksi yhtiön toimipaikoissa on innostuneita työntekijöitä hyödynnetty mm. Brand coach- ja työhyvinvoinnin lähettiläiden roolissa. Näiden henkilöiden tarkoituksena on antaa tukea esimiesten työlle työnantajakuvaan ja tiettyjen asioiden eteenpäin viemiseksi. Sillä, miltä henkilöstötasolta oleva henkilö tällaisessa roolissa toimii, ei HR-päällikön mukaan ole merkitystä.

HR (MaRa Oy): ”Siinä kohtaa tittelillä ei ole mitään merkitystä, kun me löydetään ihminen, joka on innostunut ja kiinnostunut aiheesta.”

KotiPa Oy:ssä HR- ja markkinointitoiminnot tekevät yrityksessä erityisen paljon yhteistyötä rekrytoinnissa. Yrityksessä on siirrytty jatkuvaan rekrytointimalliin, jossa on jatkuvasti käynnissä rekrytointiviestintä- ja haastatteluprosesseja. Yritysmielikuvan kannalta haastateltavat näkivät olennaisena kehittää hakijakokemuksen mittausta kiinteäksi osaksi rekrytointityökalua ja tällainen uudistus olikin tulossa. Hakijakokemukseen liittyen HR- johtaja

näki arvokkaana rekrytointiprosessista saadun palautteen. Hän myös korosti henkilöstövoimavarojen olennaisuutta koko yrityksen toiminnan ja olemassa olon taustalla.

HR (KotiPa Oy): "Tulee myös tietoa siitä, mitä meidän pitäisi tehdä erilailla asioita, kun puhutaan matalapalkka-aloista...kyl meidän on tarkoitus kerätä tietoa myös siitä, et miltä me näytetään, mitä me tehdään oikein, onks nää meidän työehdot, työolot, työajat sellasia, mitkä on miellyttäviä tai epämiellyttäviä..."

HR (KotiPa Oy): "Kun ollaan henkilöstövaltaisella alalla, niin meille ne työntekijät on kaikki kaikessa, että ei niitä asiakkaita tuu hoidettua, jos ei niitä käsipareja oo hoitaa, ja jos me ollaan asemoitu itsemme väärin vaikka meidän työajoilla, välineillä tai palkoilla ja se sitten estää meidän työvoiman saatavuutta, niin pitää meidän pystyä sit myöskin muuttumaan."

KotiPa Oy:n HR-johtaja koki markkinoinnin ja eri liiketoimintojen kanssa rekrytointiprosessissa tehtävän yhteistyön olennaisena osana toimintojen integraatiota. Yrityksen sisäistä integraatiota ja yhtenäisyyttä koettiin lisäävän mm. rekrytointijärjestelmien uudistamisen sellaiseksi, että pystytään käsittelemään suuria hakijamassoja. Erilaisten hakijaryhmien tavoittelun ja kohdennettujen hakuilmoitusten sekä rekrytointiprosessin aikaisen viestinnän ja tulevan hakijakokemuksen mittaamisen haastattelijat mainitsivat olevan yrityksessä uudistusprosessissa. Markkinointijohtaja toi esille yhden yhteistoimintaan liittyvän haasteen, joka hänen mukaansa nousee toimialan luonteesta:

MAR (KotiPa Oy): "Se mikä meidän tyyppisellä toimialalla haastaa, on se, että meillä on selkeä punainen lanka, että palvelut tehdään kotiin, mutta ne henkilöstöryhmät kokee myös itsensä, jos en sano toisistaan erilliseksi, mutta luontaisesti hieman erilaisiksi...meillä ne toimintakentät on niin erilaisia...se on sellanen tunnistettava, kiinnostava ja uskaltaisin sanoa, että osin ratkaisematonkin asia."

## **Strategioiden toteutuminen**

Sisäisen markkinoinnin päämääränä on lopulta vaikuttaa siihen, miten hyvin yrityksen tavoitteet ja strategiat toteutuvat. Sisäinen markkinointi nähdään keinona edistää henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä, lisätä asiakasorientaatiota ja yrityksen toimintojen integraatiota markkinoinnillisin keinoin, jotta yritys voisi saavuttaa tavoitteensa. Haastatteluaineistosta esille tulleita alateemoja strategian toteutumiseen liittyen on eritelty Taulukossa 16. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vaikka strategian toteutuminen ei ole HR- ja markkinointitoimintojen, vaan koko yrityksen vastuulla, on näillä kahdella toiminnolla potentiaalinen rooli erityisesti strategian jalkautumisessa käytännön toimintaan.

Taulukko 16 Strategioiden toteutuminen HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Johtoryhmätyöskentely</li><li>2) Henkilöstön osallisuus strategiaprosessissa ja strategiakoulutus</li><li>3) Johtaminen ja esimiestyö</li><li>4) Strategian ilmentyminen viestinnässä, toimintaohjelmissa ja -suunnitelmissa</li></ol> |
|---|

### 1) Johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmätyöskentelyllä on haastateltavien mukaan olennainen rooli paitsi strategian muodostamisessa, myös sen käytäntöön viennissä. Osa haastateltavista oli tiiviisti itse mukana strategiatyössä, kun taas osalla rooli oli selkeästi etäisempi. Osassa CASE- yrityksiä strategia oli laajemman konserniohjauksen määrittämä ja osassa taas strategian muodostaminen tapahtui hyvinkin paikallisesti. Hyötykone Oy:ssä strategia luodaan konsernitasolla ylhäältä alaspäin suuntautuvana ohjeistuksena. Sen jalkautumisen edistämiseksi yrityksessä tehdään kuitenkin johtoryhmätasolla paljon töitä, jotta strategiaa saadaan selvennettyä tuotelinjalle sopivaksi. Markkinointipäällikkö kuvasi johtoryhmän strategiatyöskentelyä seuraavasti:

MAR (Hyötykone Oy): "...mitä tää tarkoittaa meille ja mitä meidän pitää toteuttaa tästä isosta konsernin strategiasta...meillä on oma strategia statement, mikä on linjassa konsernin strategian kanssa. Meidän oman strategia statementin kautta me ollaan johdettu yhdeksän kohtainen viisivuotissuunnitelma...niitä yhdeksää aluetta vielä avataan sitten tarkemmin eri henkilöstöryhmille."

KotiPa Oy:n selkeänä strategisena tavoitteena on edelleen kasvaa ja kasvattaa liiketoimintaa tulevana vuosina. Strategialla on haastateltavien mukaan suuri merkitys yrityksessä, mutta liiketoimintojen erilaisuus asettaa oman haasteensa punaisen langan ja strategisen yhtenäisyyden löytämiselle. Strategian todetaan olevan näkyvä johtoryhmätyöskentelyssä, mutta siitä puuttuu taso, jolla strategia näyttäytyisi henkilöstölle toimintasuunnitelmana pelkkää kasvutavoitetta liikaa korostamatta. Molempien haastateltavien mielestä strategian jalkauttamiseksi jokaisen yrityksen jäsenen työn tasolle olisi vielä parannettavaa, vaikka joitain toimenpiteitä esimiestason sparrauksen muodossa onkin tehty.

HR (KotiPa Oy): "Sitä on jonkin verran työstetty luomalla malleja, miten yksiköissä ja tiimeissä esimiehet voi lähteä sitä jalkauttamista tekemään ja avaan omille työntekijöille, että mistä strategiassa on kysymys ja miten sitä työstetään."

MaRa Oy:ssä luodaan yhtiön oma strategia ja sitä päivitetään sitä mukaa, mitä laajempi organisaatiokokonaisuuden strategia linjaa. Markkinointi- ja viestintäjohtaja on yhtiön johtoryhmässä, mikä edesauttaa laajemman organisaatiokokonaisuuden linjausten esille tuleamista yhtiön strategiaa laadittaessa. Strategian jalkauttamisen ja toteutumisen haastateltavat

totesivat olevan jokaisen operaattorin ja yksikön vastuulla. Tässä he tunnistivat myös selkeän kehittymisen paikan ja Markkinointi- ja viestintäjohtaja kuvasi suunniteltuja strategian jalkauttamisen toimenpiteitä seuraavasti:

MAR (MaRa Oy): “Me tehdään esimerkiksi hissipuheita niin, että keltä tahansa kysyy niin tietää kaks viiva kolme asiaa siitä, et mitä se tarkoittaa mulle ja ehkä se strategiasta puhuminen vois olla jotain muuta kun strategia.”

MaRa Oy:n HR-päällikön mukaan tällaisessa toiminnassa on osin jo onnistuttukin aiempaa tehokkaammin ja hänen mukaansa henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan strategian ymmärtäminen oli yhtiössä pääosin hyvällä tasolla.

HR (MaRa Oy): “Tuoreissa työyhteisötutkimustuloksissa, missä meillä oli tapahtunu huima harppaus positiiviseen suuntaan niin nimenomaan siinä, et miten strategiaa on viestitty ja ymmärretty tuolla pelikentällä...se oli mun mielestä kiva havaita se, et tässä kun on tavallaan kansan kielellä niistä asioista puhuttu ja jankutettu ja toistettu ja hoettu tiettyä mantraa, niin kyllä se näyttää isossa kuvassa uppoovan... toki varmasti siellä ihan ruohonjuuritasolla on vielä tekemistä.”

Kuten muissakin käsitellyissä teemoissa, kokivat MaRa Oy:n haastateltavat HR- ja markkinointitoimintojen välisessä yhteistyössä olevan strategian toteutumisen edesauttamiseksi paljon potentiaalia, mutta yhteistyön rajoittuvan käytettävissä oleviin resursseihin ja kehityksen huimaan vauhtiin. Molemmat haastateltavat kokivat kuitenkin yhteistyön edellytysten olevan hyvät ja potentiaalin tunnistamisen mahdollisesti edesauttavan toimintojen välistä yhteistyötä tulevaisuudessa.

## 2) Henkilöstön osallisuus strategiaprosessissa ja strategiakoulutus

Strategian jalkautuminen käytännön toimintaan edellyttäisi usean haastateltavan mukaan sitä, että henkilöstöä osallistettaisiin paremmin strategiaprosessissa sekä sitä, että strategiasta tulisi konkreettinen pohja kaikelle yrityksen toiminnalle. Finanssi Oy:ssä yhtenä yrityksen keskeisenä arvona Markkinointijohtaja nosti esiin asiakasymmärryksen. Arvon näkyväksi tekemiseksi ja toteutumiseksi on hänen mukaansa olennaista, että jokainen yrityksen henkilöstöön kuuluva toimii tietynlaisena brändilähettiläänä. Brändilähettiläänä toimimiseksi puolestaan henkilön on oltava tietoinen yrityksen brändistä ja sen tulisi olla hyvin sisäistetty. Tässä strategialla voidaan myös nähdä olevan tärkeä rooli. Yrityksessä konsernitason strategisena tavoitteena on olla tekemässä pääomamarkkinan muutosta, ja tavoite on haastateltavien mukaan kaikille yrityksessä toimiville selkeä ja näkyvä brändin kautta. Alemman tason tavoitteiden sisäistämisen suhteen liiketoiminnoissa on kuitenkin eroja. Haastateltavien mukaan pienen toiminnon tai segmentin on suurempaa helpompi käsittää oma

roolinsa strategian toteutumisessa ja pienissä toiminnoissa henkilöstöä myös osallistetaan strategian muodostamisen prosessissa enemmän.

Hyötykone Oy:n Markkinointipäällikön mukaan jälleenmyyntiyhtiöissä strategiatyötä on pyritty kääntämään enemmän henkilöstölähtöiseksi. Ylhäältä alas suuntautuvan konsernistrategian lisäksi myyntipiirissä on pyritty muodostamaan tavoitteita asiakaspalvelun, myynnin ja koulutuksen kehittämiseksi ja suunnittelemaan toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen markkinointitiimi tekee kiinteää yhteistyötä erityisesti Euroopassa toimivien jälleenmyyntiyhtiöiden kanssa ja vastaa niiden markkinoinnin yhtenäisyydestä yrityksen ydintoimintojen kanssa. Strategian toteutumisen kannalta Markkinointipäällikön mukaan erityisen haasteen asettaa yrityksen suuri koko sekä osaltaan toiminnan hajautuminen suunnittelun, tuotannon ja erilaisten myyntikanavien suhteen.

MAR (Hyötykone Oy): ”Viestintä on oikeesti haastavaa ja mitä isompi organisaatio, niin miten saada kaikki kulkemaan oikeeseen suuntaan.”

KotiPa Oy:ssä yrityksen arvot ovat haastateltavien mukaan selkeämmin kommunikoituja henkilöstölle kuin strategia. Arvojen näkyväksi tekemiseksi on henkilöstölle järjestetty mm. arvopajoja, joissa näiden sisältöä on avattu ja pohdittu yhdessä. Strategiaprosessissa samanlaista käytännön läheistä työskentelyä ei kuitenkaan ole hyödynnetty, vaan strategiasta on tiedotettu henkilöstölle lähinnä informatiivisella kokouksella, jossa yrityksen kasvutavoite ilman toimenpiteitä on korostunut. Strategian näkyväksi ja merkitykselliseksi tekemisestä ovat HR- ja Markkinointijohtajat epävirallisesti pohtineet ja Markkinointijohtaja kiteytti strategian jalkautumisen tarpeen toteamalla:

MAR (KotiPa Oy): ”Jotta voisimme kasvaa kannattavasti, emme saa unohtaa sitä, miksi olemme olemassa, eli jotta kun yrityksen työntekijä poistuu talosta, elämä on vähän onnellisempaa...sen layerin tuominen meillä on ehkä vähän jäänyt, ehkä paljon myös resurssoinnillisesta syystä tekemättä ja aika näyttää, lähdetäänkö tekemään sellasta korjaavaa tekemistä siihen sitten ensi vuoden myötä...”

Raksa Oy:ssä osallisuutta pyritään korostamaan strategiaprosessin eri vaiheissa. Strategian laadintaan osallistetaan henkilöstöä laajalti ja asioiden sopimisen jälkeen esimiesten ja johdon rooli korostuu mm. uuden strategian kytkemisenä toiminnan suunnitteluun. Lisäksi erilaiset tilaisuudet, aineistot ja visuaaliset elementit auttavat strategian eläväksi tekemisessä.

SuunniKo Oy:n strategisina tavoitteina haastateltavat toivat esiin digitalisaation hyödyntämisen, projektitoiminnan laadun kehittämisen sekä kasvun ja uudet liiketoiminnan alueet. Henkilöstöjohtajan mukaan yrityksessä kaikki toiminnot ovat omalta osaltaan osallisena

strategiaprocessissa sen luomisesta lähtien, mutta erityisesti jokaisen toiminnon rooli korostuu jossakin vaiheessa strategian toteuttamista. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön haastateltavat kokivat tärkeäksi juuri strategian toteutumisen edesauttamisessa ja liiketoimintojen tukemisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtajan mukaan viestinnän tuki henkilöstöön liittyvissä strategisten tavoitteiden ja projektien näkyväksi tekemisessä olisi ensiarvoisen tärkeää.

MAR (SuunniKo Oy): "Ne on kaikki semmosia osa-alueita, joita liiketoiminta toteuttaa, mutta toteutuakseen se tarvitsee välittäjiä ja kyllähän ne välittäjät on sit ensisijaisesti HR ja viestintä...et joku taloushallinto tukitoimintona tai ICT, tottakai juu tarvitaan, mutta sanotaan se sellanen eläväksi tekeminen...taloudesta ja ICT:stä tulee ehkä työkalut, mutta HR:stä ja viestinnästä se eläväksi tekeminen."

HR (SuunniKo Oy): "Meillä yksi strateginen hanke on "Paras työpaikka" ja kyllähän sekin nyt sais näkyä jotain kautta, et mitä me nyt tehdään tässä ...me yritetään tehdä palkitsemisjärjestelmää kannustavammaks ja henkilöstöä motivoivammaks ja oikeesti meillä on sille aika kivat etuudet, joita pitäis vaan korostaa enemmän."

Teollis Oy:ssä on HR:n toimesta toteutettu strategiaan liittyvä valmennuksellinen ohjelma, jonka puitteissa on järjestetty erilaisia työpajoja strategiaan liittyen. Henkilöstöjohtajan mukaan myös kehitystyön alla olevat palkitsemisjärjestelmät, tavoiteasetannat ja mittaroinnit kytkeytyvät strategiaan. Kuten aiemmin todettiin, on yhtiön yhtenä strategisena teemana inspiroituneen ja innostuneen työkuulttuurin luominen. Henkilöstön motivaation näkökulmasta Henkilöstöjohtaja koki tärkeänä strategisten tavoitteiden linkittymisen jokaisen henkilöstön jäsenen työhön mm. keskusteluiden ja palautteen kautta.

HR (Teollis Oy): "Me ollaan pohdittu sitä, et meidän tapa tällä hetkellä, miten me viestitään asioista, niin onko se sitten innostava ja inspiroiva, niin ei ehkä aina oo...se lähtee ihan vaikka perinteisistä vuosikeskusteluista esimiehen ja alaisen välillä ja miten annetaan feedbackiä performanssista tai positiivista tai toisaalta sitten arvostavasti korjaavaakin palautetta...niin nää kaikki vie taas siihen et ihmiset oikeissa paikoissa, oikeella osaamisella varustettuna pystyy vaikuttamaan asioihin ja siitä se motivaatio niinkun tulee."

### 3) Johtaminen ja esimiestyö

Teollis Oy:ssä uuden strategian julkistamisen ensimmäisenä askeleena yhtiössä oli toteutettu esimiehille suunnattu tilaisuus, jossa strategian linjauksia käsiteltiin ja pyrittiin tuomaan konkreettisesti näkyväksi. Haastateltavat kokivat esimiesten roolin ensiarvoisen tärkeänä strategian jalkauttamisessa tiimien toimintaan. Strategian jalkauttamisen ei missään CASE-yrityksessä katsottu haastateltavien mukaan kuuluvan vain tietyn toiminnon vastuulle, vaan kaikissa yrityksissä korostettiin johtamisen ja esimiestyön sekä toimintojen ja toimintatapojen yhtenäisyyden tärkeyttä.



MaRa Oy:ssä uudenlaisten toimintatapojen, palvelutuotteiden ja konseptien kouluttamisessa yhtiössä käytäntönä on ensin kouluttaa ja perehdyttää esimiehet ja päälliköt, joiden tehtävänä on viedä osaaminen eteenpäin yksikössään. HR-päällikkö korosti kuitenkin käytännön työn kautta oppimista.

HR (MaRa Oy): “Uudet tuotteet ja konseptit mitä tulee niin kyllähän ne koulutetaan siellä paikalliskäytännössä...esimiehet käy jossain valaistumassa ja sit he kouluttaa sitä omaa porukkaa siellä eteenpäin...siellä päästään hypisteleen ja katteleen, että ahaa näin tää menee ja sit harjotellaan käytännössä...valtaosa siitä oppimisesta ja oivaltamisesta tapahtuu siellä sitä työtä tekemällä...”

MaRa Oy:ssä uudistusten markkinoinnissa sisäisesti henkilöstölle Markkinointi- ja viestintäjohtaja näki tilaisuuden hyödyntää markkinointitiimin osaamista esimiesten kouluttamisen lisäksi. Esimerkkinä hän käytti parhaillaan ajankohtaisen asiakaspolkuun kehitetyn sovelluksen läpiajamista kentällä.

MAR (MaRa Oy): “Sen lisäksi, että me saadaan päälliköt ajan hermolle ja olemaan kiinnostuneita ja opastamaan sitä omaa tiimiään niin me tarvitaan entistä enemmän tulevaisuudessa heille tueksi tällaisia muutosagentteja, jotka on itse innostuneita ja kiinnostuneita esimekiksi nyt näistä applikaatioista.”

MAR (MaRa Oy): “Pitää miettiä, miten me saadaan niistä markkinoinnillisesti tai viestinnällisesti niin kiinnostavia, että ne ei oo pelottavia tai inhottavia tai et voi ei, taas pitää oppia jotain uutta ja väistämättä ne sitä kuitenkin sitten on ainakin osalle.”

Finanssi Oy:ssä johdon vastuulla on strategiasta viestiminen ja sen kommunikointi henkilöstölle siten, että se tulee yksilöille näkyväksi. Haastateltavat antoivat konsernin toimitusjohtajalle erityistä kiitosta siitä, että strategia tuodaan vahvasti henkilöstölle esille eikä se jää abstraktiksi asiaksi yksittäisenkään henkilöstön jäsenen näkökulmasta. Markkinointijohtaja korosti johdon merkitystä strategian näkyväksi tekemisessä ja HR-päällikön mielestä eri toimintojen yhteistyö on avainasemassa strategian jalkautumisessa käytännön työhön.

MAR (Finanssi Oy): “Toki mä oon omassa roolissani ollu tekemässä niin konsernistrategiaa kun liiketoimintastrategiaa, mut se ei oo markkinointiliitännäinen sinänsä, et ainoo on se visualisointi ja näin, mut viestintähän kuuluu koko johdolle, et ei se oo sellanen mitä vois ikään kuin ulkoistaa markkinointiviestinnälle.”

HR (Finanssi Oy): “Nyt ollaan siinä tärkeessä tilanteessa, että nyt kun strategia on julkistettu, niin meidän pitää lähteä miettimään, et miten tää nyt sit aidosti menee...mun mielestä se vastuu...tottakai HR on toimintona yks ja johdon kanssa pitää sopia, että nyt tehdään näin ja näitä toimenpiteitä, että saadaan asia meneen eteenpäin.”

Teknis Oy:ssä ei tällä hetkellä HR- ja markkinointiavainhenkilöillä juurikaan ole roolia strategiaprosessissa. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että molempien toimintojen osallisuudella olisi huomattavaa lisäarvoa prosessissa erityisesti tavoitteiden jalkauttamisessa yksilötasolle. Haastateltavat korostivat esimiesten roolia toteamalla, että jos esimiehille ei

anneta selkeää strategista toimintasuunnitelmaa, on tiimiä ja yksilöitä mahdotonta sitouttaa strategian mukaiseen toimintaan. Haastattelussa HR- ja Markkinointipäälliköt totesivat, että toimintojen väliselle yhteistyölle olisi myös strategiaprosessissa erityistä tilausta.

HR (Teknis Oy): "Ehkä meidän pitäisi se strategiaprosessi piirrellä ja se olisi sellanen mikä me voisimme tehdä yhdessä et siitä tulisi sellanen selkeästi nähtävä, visuaalinen, et jokainen näkisi mikä on oma vastuualue siinä ja mitä ite pitää tehdä ja mistä asiat tulee, mihin ne menee ja mihin ne liittyy..."

MAR (Teknis Oy): "Voisi suositella johdolle, että enemmän ottaisi HR:ää mukaan, just näitä strategiset ja tällaiset asiat, koska kuitenkin jos puhutaan vaikka viestinnästä niin johdosta huomaa, et se ei oo heidän forte välttämättä... he voi yrittää saada henkilöstöstä enemmän irti, mutta se efekti voi olla myös päinvastainen...et jotenkin pitäisi aina hyväksyttää ne HR:llä ennenkö julkaistaan jotain tai jos on joku strategia, et miten se nyt pitäisi viestiä et se menisi niin perille et se oikeesti olisi tehokasta, kun kuitenkin se tehokkuus heitä kiinnostaa."

#### 4) Strategian ilmentyminen viestinnässä, toimintaohjelmissa ja -suunnitelmissa

Johtamisella, esimiestyöllä, henkilöstön osallisuudella ja johtoryhmätyöskentelyllä todettiin haastatteluissa kaikilla olevan vaikutusta siihen, miten yrityksen strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on CASE-yrityksissä tehtyjen haastattelujen perusteella erityisesti toiminnan ja viestinnän tason huomioiminen strategiakokonaisuudessa. Teollis Oy:n Konserniviestintäjohtajan mukaan kaikki viestintä heijastaa strategiaa. Intranetissä strategia on vahvasti esillä tiedottamisessa ja yhtiössä julkaistavissa lehdissä strategia on myös voimakkaasti läsnä. Uuden strategian julkistamisen aikoihin tehtiin myös erillinen strategiateemainen lehti henkilöstölle. Henkilöstöjohtaja kiteytti strategian yhtiön kaiken toiminnan pohjana todeten, että kaiken toiminnan ja kehittämisen taustalta tulee löytyä strateginen pohja.

HR (Teollis Oy): "Kaikki asiat periaatteessa mitä me voisimme tehdä lähtökohtaisesti jopa ilman strategiaa, mut nehan pitää tulkita sen meidän tietyn vision tai jonkun strategiaelementin kautta, eli tavallaan me koko ajan kytketään tietosesti kaikkee tekemistä siihen...et me ei tehdä mitään käytännössä, mistä ei löydy jotain linkkiä siihen meidän strategiaan...kun sitä vahvemmin se alkaa syntyä, et mitä vahvemmin me niinkun linkitetään ja kytketään sitä kaikkee muutenkin olemassa olevaa sinne strategiaan...ja sit jos ei sitä kytköstä millään meinaa löytyy, niin sit on hyvä kysymys, et onks tää nyt se, mitä meidän pitäisi tehdä."

Hyötykone Oy:ssä myynnin, markkinoinnin, tuotannollisten ja taloudellisten strategioiden pohjalta johdetaan lisäksi vuotuisia tavoitteita ja toimintaohjelmia. Strategiset tavoitteet ja toimintaohjelmat julkaistaan Intranetissä, ja HR-tiimiin kuuluva sisäisen viestinnän vastuuhenkilö tekee johtoryhmälle ehdotuksen siitä, miten strategiasta henkilöstölle viestitään. Strategisia tavoitteita pyritään Henkilöstöpäällikön mukaan tuomaan entistä paremmin esille myös visuaalisia kanavia hyödyntäen.

HR (Hyötykone Oy): ”Nythän kun siellä on ne yhdeksän alatavoitetta, että millä sitä tuetaan, niin tarkoituksena on haastatella videolla jokaista, joka tavallaan omistaa yhden näistä, että mitä tää tarkoittaa ja mitä se on...aika paljon viestintää lisätty sen tiimoilta, että se tulis selkeeks.”

Raksa Oy:ssä haastateltavat kokivat strategian, päämäärien ja arvojen olevan vahvasti kaiken yrityksen toiminnan taustalla. Strategian jalkautumiseen on olemassa systemaattisia toimenpiteitä, joihin sekä HR- että markkinointitiimit osallistuvat aktiivisesti. Yrityksessä ollaan tällä hetkellä viisivuotisen strategiakauden puolivälissä. Haastateltavat kokivat sekä HR:n että markkinoinnin roolin strategian jalkautumisessa erittäin tärkeänä. HR:n rooli korostuu erityisesti parhaisiin ihmisiin liittyvän strategisen painopistealueen toteutumisen varmistajana. Henkilöstön kehityspäällikkö kuvasi HR:n roolia prosessissa seuraavasti:

HR (Raksa Oy): ”...strategiasta lähtee nämä meidän vuosittaiset avaintoimenpiteet ja sieltä yksiköt laatii omat toimintasuunnitelmat ja sieltä pitäis sitten kummuta jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet, eli jokaiselle toimihenkilölle laaditaan henkilökohtainen tavoitesuunnitelma vuosittain ja me ollaan siinä aktiivisesti HR sitten sitä tukemassa ja viestimässä ja pyritään varmistamaan, että ne olisi laadukkaita ja aidosti kytköksissä strategiaan ne tavoitteet.”

Raksa Oy:n Henkilöstön kehityspäällikkö kuitenkin tunnisti strategian jalkautumisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin myös haasteeksi ja totesi, että HR ja markkinointi voisivat vielä enemmän auttaa esimiehiä siinä, miten strategian tavoitteet voidaan pilkkoa yksittäiselle ihmiselle ja tiimille siten, että henkilöstö kokee olevansa osa strategiaa.

Teknis Oy:ssä strategian toteutuminen, jalkautuminen ja strategisten tavoitteiden kommunikointi henkilöstölle on haastateltavien mukaan yksi yrityksen selkeistä kehityskohdista. Yritys on sijoittajapohjainen, mikä Markkinointipäällikön mukaan on yhtenä syynä siihen, että strategiaa joudutaan muuttamaan usein ja joskus hyvinkin hätäisesti ilman, että henkilöstöllä on mahdollisuutta sopeutua muutoksiin niiden vaatimassa tahdissa. Säännöllisesti järjestettävissä tiedotustilaisuuksissa strategisista linjauksista tiedotetaan henkilöstöä yleisellä tasolla, mutta Markkinointipäällikön mukaan tarvittaisiin näiden lisäksi selkeä toimintasuunnitelma, jonka avulla jokainen voisi tunnistaa oman roolinsa strategian toteuttajana. Tavoitteiden konkreettisessa esittämisessä on haastateltavien mukaan selkeästi parannettavaa. Jotta strategian mukaisten tavoitteiden olisi mahdollista toteutua, olisi HR-päällikön mukaan tavoitteiden jalkauduttava johdon ajatuksista henkilöstötasolle tehokkaammin.

HR (Teknis Oy): ”...vanha puujalkavitsi: jalkauttaminen ontuu...kun senhän pitäis mennä siis kehityskeskusteluihin saakka tai niiden pitäis olla siis tavoite- ja kehityskeskusteluja, että se jalkautuis joka yksilölle se strategia niin siinä on varmaan vielä aika paljon tehtävää.”

HR (Teknis Oy): “Se on valtava puserrus, että saadaan aikaan se strategia. Nyt se on tässä ja ollaan tyytyväisiä siihen, että me tehtiin se. Sit jokaisen pitäis ottaa se käteensä ja lähteä menemään organisaatiossa alaspäin omalle porukalle viemään sitä, kääntämään sitä, suomentamaan sitä, avaamaan tiimeille, ni se jää vähän niinkun tekemättä.”

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää kuvaa siitä, miten sisäisen markkinoinnin laaja-alainen ja monitulkintainen ilmiö näkyy yritysten toiminnassa. Tutkimusaihe rajattiin siten, että tutkimuksen käsitteelliseksi viitekehykseksi valittua Rafiq & Ahmedin (2000) sisäisen markkinoinnin määritelmää hyödyntäen kartoitettiin ilmiöön liittyviä toimintatapoja CASE-yrityksissä, sekä tarkasteltiin HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön toteutumista sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin kahdeksasta CASE-yrityksestä, jotka kaikki edustivat eri toimialaa. Tutkimus toteutettiin yritysten HR- ja markkinointitoiminnoista vastaavien avainhenkilöiden parihaastatteluina.

Luvussa 4 esitettyjen tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksissä on olemassa monia toimintatapoja, joilla pyritään vaikuttamaan 1) henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen, 2) henkilöstön asiakasorientaatioon ja asiakkaiden tyytyväisyyteen, 3) sisäisten toimintojen yhtenäisyyteen ja integraatioon soveltamalla 4) markkinoinnillisia keinoja 5) yrityksen strategioiden toteutumisen mahdollistamiseksi. Parihaastatteluissa tuli esille paljon yhtäläisyyksiä siinä, miten sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisiin elementteihin on kiinnitetty huomiota, ja millaisia toimintatapoja yrityksissä on olemassa näiden teemojen toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Aineisto osoitti kuitenkin myös sen, että eri yrityksissä panostetaan erilaisiin asioihin, mikä näkyy osittain toimintatapojen eroina.

Tutkimuksen erityisenä kiinnostuksen kohteena oli se, millaista yhteistyötä kaksi yrityksen tukitoimintoa, HR- ja markkinointitoiminnot tekevät sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien suhteen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yhteistyön rakenteet ja muodot vaihtelevat suuresti CASE-yrityskohtaisesti. Seuraavaksi esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja tarkastellaan tutkimusaineistosta esille nousseita johtopäätöksiä.

### **5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista**

Parihaastatteluista saatiin tietoa siitä, millaisia toimintatapoja eri yrityksissä on käytössä sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten teemojen toteuttamiseksi. Näistä

toimintatavoista koottu yhteenveto on esitetty Taulukossa 17. Taulukkoon 17 on yhdistetty taulukoissa 4-11 CASE-yrityskohtaisesti muodostetuista analyysirungoista sekä taulukoissa 12-16 esitetystä haastatteluteemakohtaisista koonneista muodostettu yhteenveto niistä toimintatavoista, joita yrityksissä sisäisen markkinoinnin toteuttamiseksi on olemassa, ja joiden toteuttamisessa HR- ja markkinointitoiminnoilla voidaan haastatteluaineiston perusteella tulkita olevan ainakin potentiaalista vaikutusta. Suluissa on ilmoitettu niiden yritysten määrä (/8), joissa kyseinen toimintatapa haastatteluaineiston perusteella ilmenee.

Taulukko 17 Yhteenveto sisäisen markkinoinnin toimintatavoista CASE- yrityksissä

Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys	Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys	Sisäisten toimintojen integraatio	Markkinoinnillinen lähestymistapa sisäisiin toimiin	Strategian toteutuminen
Sisäinen viestintä (5)	Asiakastyytyväisyyden mittaus (7)	Yhteiset tapahtumat (5)	Kampanjat ja materiaalit (6)	Johtoryhmätyöskentely (4)
Henkilöstötutkimukset (8)	Henkilöstön koulutus (4)	Toimintamallien kehittäminen (5)	Markkinoinnin kohdistaminen henkilöstöön (6)	Henkilöstön osallistaminen ja koulutus (5)
Koulutus ja kehittymismahdollisuudet (6)	Asiakasnäkökulma sisäisessä viestinnässä (5)	Henkilöstösiirrot (3)	Bränditietoisuuden kehittäminen (4)	Esimiestyön kehittäminen (4)
Palkitsemisjärjestelmät (3)	Rekrytointi (4)	Yrityskulttuurin kehittäminen (4)	Työnantajakuva rakentaminen ja rekrytointi (5)	Strategiaviestintä ja ilmentäminen toimintaohjelmissa (7)
Rekrytointi (4)	Henkilöstön tuominen näkyväksi asiakkaille (4)	Tavoitteen mukaan organisoituva yhteistoiminta (3)		
Esimiestyön kehittäminen (7)				
Vaikuttamismahdollisuudet (3)				

CASE-yritykset erosivat toisistaan jonkin verran niiden toimintatapojen suhteen, joita haastateltavat nostivat esille sisäisen markkinoinnin toimintatavoista keskusteltaessa, ja monissa CASE-yrityksissä samoista toimintatavoista keskusteltiin usean eri teeman yhteydessä. Taulukon 17 yhteenvetoa ei siis voida pitää ainoana tapana jaotella tutkimusaineistosta esille nousseita toimintatapoja. Olennaisempaa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamisessa on kuitenkin havaita olemassa olevia toimintatapoja ja

HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön tuomaa potentiaalia, kuin jakaa toimintatapoja selkeisiin luokkiin teemojen suhteen.

Toimintatapojen ilmentyessä tavalla tai toisella kaikissa yrityksissä, suurempi ero CASE-yritysten välillä oli tutkimusaineiston perusteella siinä, millaisena HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö näyttäytyi yrityksissä. Toisissa yrityksissä toiminnot tekevät tiivistä yhteistyötä ja ovat strategisesti, organisaatorakenteellisesti ja toiminnallisesti integroituneita toisiinsa, kun taas osassa yhteistyön muodot ovat hyvin vähäisiä tai ne ovat vasta kehittymässä. Huomion arvoista haastatteluaineiston perusteella on se, että kaikissa CASE-yrityksissä HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön lisäämisellä koettiin olevan vähintään potentiaalista positiivista vaikutusta sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien parempaan toteutumiseen. Taulukko 18 ilmentää haastatteluaineiston perusteella muodostettua käsitystä siitä, miten HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö tällä hetkellä rakentuu jokaisessa CASE-yrityksessä. Taulukossa esitetyn yhteenvedon selventämiseksi jokaisesta CASE-yrityksestä on lisäksi koottu haastattelun perusteella tutkijalle muodostunut käsitys toimintojen välisestä yhteistyöstä erilliseksi CASE-yrityskohtaiseksi analyysiksi.

Taulukko 18 Yhteenvedo HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön tasosta CASE- yrityksissä

<b>Yhteistyö kiinteää strategisesti, organisaatio-rakenteellisesti ja toiminnallisesti</b>	<b>Yhteistyö strategisesti ja organisaatorakenteellisesti kiinteää, toiminnan tasolla epäsäännöllistä</b>	<b>Yhteistyö vähäistä, rakentumassa tiiviimmäksi toiminnan/strategisen kehittämisen myötä</b>	<b>Yhteistyö vähäistä</b>
1. CASE: Raksa Oy 3. CASE: KotiPa Oy 5. CASE: Finanssi Oy	6. CASE: MaRa Oy 4. CASE: Hyötykone Oy	7. CASE: SuunniKo Oy 8. CASE: Teollis Oy	2. CASE: Teknis Oy

#### 1. CASE: Raksa Oy

Raksa Oy:ssä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö on rakenteiden ja toiminnan tasolla kiinteää ja haastateltavien mukaan ilmeisen toimivaa. Yrityksessä sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien toteutumiseen kiinnitetään huomiota ja toiminta näyttäisi perustuvan yrityksen arvopohjaan, strategiaan ja päämääriin. Yrityksessä sisäinen viestintä kytketään kiinteäksi osaksi HR-toimintoja, vaikka viestintä sinänsä on markkinointi- ja viestintätiimin hallinnassa. Tämän voidaan sisäisen markkinoinnin näkökulmasta katsoa

edesauttavan markkinoinnillisen lähestymistavan hyödyntämistä myös yrityksen sisäisissä toimissa. Kehityskohtena haastattelun perusteella yrityksessä on tukea esimiehiä strategian entistä aidompaan ja toiminnan tasolle menevään tavoitteenasetteluun henkilökohtaisissa tavoitesuunnitelmissa sekä yrityksen eri toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen edelleen. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö voitaisiin nähdä suunnannäyttäjänä tällaisessa toimintojen integraatiossa.

Yritys ottaa arvoissaan huomioon henkilöstön tärkeänä voimavarana. Henkilöstölle annettavat lupaukset heijastuvat lisäksi asiakkaille annettavaan lupaukseen kytkien yrityksen arvot ja strategian kiinteästi sisäisen markkinoinnin perusajatukseen, jonka mukaan yrityksen sisäisistä asiakkaista huolehtimalla voidaan vaikuttaa ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Raksa Oy:ssä HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöllä voidaan näin ollen tulkita olevan sisäisen markkinoinnin kannalta olennaista lisäarvoa yrityksen toiminnalle, sillä yhteistyön kautta sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita pystytään palvelemaan yrityksen arvojen ja strategisten painopisteiden mukaisesti samalla vastaten markkinoiden haasteisiin.

## 2. CASE: Teknis Oy

Teknis Oy on yritys, jossa haastattelun perusteella työntekijät nähdään voimavarana ja työntekijöihin halutaan panostaa lisäämällä motivaatiota ja tyytyväisyyttä erilaisin keinoin sekä vahvistamalla asiantuntijuuden arvostusta ja kommunikoimalla tätä myös yrityksen ulkopuolelle eri sidosryhmille. Kuitenkin monet yhteistyön rakenteet, kuten markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon välinen yhteistoiminta ja näiden toimintojen osallistuminen yrityksen päätöksentekoon ovat vielä melko hajanaisia ja satunnaisia. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yhteistyöllä voitaisiin kenties saada aikaan yrityksen toimintaa yhtenäistävää ja sujuvoittavaa vaikutusta.

Haastattelussa esille tulleista kehittämiskohteista nousi erityisesti esiin tarve strategiselle yhtenäisyydelle, selkeästi kommunikoiduille tavoitteille sekä yhteistoiminnan rakenteiden ja prosessien kehittämiseksi. HR- ja markkinointitoimintojen osallistaminen entistä kiinteämmin osaksi yrityksen sisäisten prosessien kehittämistä sekä markkinoinnillisen lähestymistavan soveltaminen näihin prosesseihin voisi sisäisen markkinoinnin periaatteiden mukaisesti auttaa lisäämään henkilöstön motivaatiota, parantamaan asiakasorientoituneisuutta, yhtenäistämään toimintaa ja sitä kautta saavuttamaan strategista kilpailuetua.



### 3. CASE: KotiPa Oy

KotiPa Oy on yritys, jossa HR- ja markkinointitoiminnot tekevät jatkuvaa ja kiinteää yhteistyötä. Yhteistyön voidaan haastattelun perusteella nähdä ulottuvan kaikille sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien tasolle ja toimivan yrityksen menestystä tukevana rakenteena. Yrityksessä panostetaan monin keinoin henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen ja palveluorganisaationa toiminnan keskiössä on lopulta asiakkaiden tyytyväisyys. Henkilöstö nähdään avainasemassa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, mikä edesauttaa huomion kiinnittämistä yrityksen sisäisiin prosesseihin.

Toiminnan haasteena haastateltavat näkivät voimakkaan kasvun myötä laajentuneen liiketoiminnallisen ja alueellisen hajanaisuuden, mutta toisaalta alueelliseen esimiestyöhön ja toimintaa yhtenäistäviin rakenteisiin on kiinnitetty paljon huomiota. Strategian näkyväksi tekeminen jokaisen henkilöstön jäsenen päivittäisessä työssä on yrityksessä haaste, johon haastateltavien mukaan olisi tarpeellista ja myös mielekästä tarttua. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yrityksessä on oivallettu sisäisten toimien vaikutus ulkoiseen toimintaan ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. HR- ja markkinointitoimintojen välinen toimiva ja kiinteä kehittämistyö ja yhteistoiminta voidaan nähdä yrityksen toimintaa ja tavoitteita olennaisesti edistävänä tekijänä.

### 4. CASE: Hyötykone Oy

Hyötykone Oy:n toiminnan yhtenäisyys pohjautuu markkinoiden ja tuotannon määrittämiin ydinprosesseihin sekä näiden prosessien välissä tapahtuvaan jatkuvaan toimintojen vuorovaikutukseen ja integraatioon. HR- ja markkinointitoiminnot tekevät yrityksessä yhteistyötä osana tätä kokonaisuutta, mutta viestinnän lisäksi erityistä sisäiseen markkinointiin tähtäävää yhteistyötä ei haastattelun perusteella ole. Yrityksen toimenpiteet jokaiseen sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaiseen teemaan on selkeästi havaittavissa, mutta teemojen omistajuus ei ilmennyt ainakaan selkeästi HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöksi. Toisaalta taas johtoryhmätyöskentelyn voidaan haastateltavien mukaan katsoa toimivan hyvänä kanavana tällaisen tiiviimmän yhteistyön rakenteiden muodostamiseksi tulevaisuudessa.

Yrityksen voimavarana on vahva toiminnallinen tausta, jota voidaan kehittää pienin askelin eteenpäin. Oman lisänsä yrityksen toimintaan luo konserniohjaus, jonka puitteissa toiminnan tulee tapahtua. Konsernin asettamista tavoitteista yrityksessä pyritään kuitenkin muovaamaan

toteutettava ja jokaiselle henkilöstön jäsenelle selkeä suunnitelmien kokonaisuus, jonka voidaan nähdä luovan motivaatiota ja yhteisiä päämääriä työlle. Toiminnan keskiössä on asiakas, vaikka asiakastyö ei jokaiselle henkilöstön jäsenelle päivittäin näyttäydykään. Toiminnan läpinäkyvyyden ja yrityksen arvoissa korostuvan rehellisyyden voidaan nähdä parantavan henkilöstön motivaatiota ja vaikuttavan myös asiakaskokemukseen. Entistä vahvemmallalla HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyöllä saattaisi olla oma vaikutuksensa yrityksessä vallitsevan yhtenäisyyden ja sitä kautta kilpailuaseman vahvistamisen edesauttajana.

## 5. CASE: Finanssi Oy

Finanssi Oy:tä voidaan haastattelun perusteella kuvata sisäisen markkinoinnin suhteen yritykseksi, jossa vahva brändi, yhteisöllisyys ja päivittäinen joustava yhteistyö eri toimintojen välillä poistaa tarpeen rakenteellisille ja prosessinomaisille toimintatavoille. Toisaalta taas yhteistyön rajapintoja nimenomaisesti HR- ja markkinointitoimintojen välillä on paljon, lähtien henkilöstön tyytyväisyyttä ja yhtenäisyyttä painottavien tapahtumien järjestämisestä aina asiakastyytyväisyyden varmistamiseen tukemalla henkilöstön motivaatiota ja asiakasorientaatiota. Hyvän yhteishengen ja yhteisöllisyyden luomisessa molemmat haastateltavat tunnistivat sekä oman roolinsa, että jokaisen henkilöstön jäsenen ja johdon merkityksen. Sisäisen markkinoinnin elementtien katsottiin kytkeytyvän haastateltavien erityisenä pitämään yrityskulttuuriin.

Haastateltavat toivat esille viime aikojen kovan kehitys- ja kasvutahdin tuomia mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös sen asettamia haasteita toiminnalle. He olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että yrityksessä luodut yhteisöllisyyden mallit ja vahva brändi kannattelisi yritystä myös jatkossa. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yrityksessä vahvan brändin sekä yhteisöllisyyden jatkuvan kehittämisen voidaan haastattelun perusteella tulkita lisäävän henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä vaikuttaen samalla asiakkaiden kokemukseen yrityksestä. Yksittäisen asiantuntijan, mutta myös toimintojen välisen yhteistyön roolia vahvistamalla yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen voidaan nähdä mahdolliseksi. Markkinoinnillisen lähestymistavan hyödyntäminen yhtenä viestinnällisenä ja toiminnallisena keinona voisi edelleen lisätä yrityksen toimintaedellytyksiä ja omaleimaisuutta toimintakentällä.

## 6. CASE: MaRa Oy

MaRa Oy:ssä monimuotoinen organisaatiokokonaisuus asettaa omat mahdollisuutensa, mutta myös haasteensa sille, miten HR- ja markkinointiprosesseja voidaan toteuttaa ja miten yhteistyölle liikenee resursseja nopeassa muutos- ja kehitystahdissa. Toiminnan ohjautuminen ”ylhäältä”, brändin omistajuudesta käsin, voidaan toisaalta nähdä vahvuutena siinä, että toiminnan linjaukset ovat selkeät ja systemaattiset. Toisaalta taas linjaukset rajoittavat haastateltavien mukaan yhtiön omia toiminta- ja kehittymismahdollisuuksia mm. siten, että aina ei esimerkiksi omaa kehittämistyötä tai ansioitumista pystytä nostamaan halutulla tavalla esille. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa myös siihen, miten työntekijät kokevat motivaatiota suoriutua ja kehittyä työssään, mikä puolestaan voi näkyä sitoutumisen tasossa työhön ja lopulta asiakkaisiin. Tähän on yhtiössä kuitenkin moninaisin keinoin pyritty kiinnittämään huomiota.

Yhtiön eri yksiköissä toiminta on suurelta osin ohjailtua, mutta myös esimiehillä ja päälliköillä nähdään olevan ensiarvoisen tärkeä rooli toiminnan laadun varmistamisessa yksikkötasolla. Työnantajamielikuvan kehittäminen ja parantaminen on nähty koko organisaatiokokonaisuuden tasolla tärkeäksi kilpailuvaltiksi markkinoilla ja tässä myös molemmat haastateltavat kokivat oman roolinsa ja yhteistyönsä tärkeänä. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta MaRa Oy edustaa toimialaa, jossa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys heijastuu väistämättä ulkoisiin asiakkaisiin ja sitä kautta koko yhtiön ja laajemman organisaatiokokonaisuuden maineeseen ja imagoon. Markkinoinnillisten lähestymistapojen hyödyntämisen niin yhtiön sisäisessä kuin ulospäin suuntautuvassa toiminnassa voidaan olettaa vaikuttavan menestymiseen markkinoilla. HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön tehostamisella edelleen voitaisiin kenties saavuttaa sisäisen ja ulkoisen toiminnan entistä aidompaa vuoropuhelua.

## 7. CASE: SuunniKo Oy

SuunniKo Oy:ssä HR- ja markkinointitoimintojen väliselle yhteistyölle on haastateltavien mukaan monia erilaisia mahdollisuuksia, mutta myös kehitystarpeita. Asiantuntijaorganisaation matala hierarkia sekä molempien haastateltavien tietoisuus yhteistyön mahdollisuuksista toimivat yhteistyörakenteiden muodostamista edistävinä tekijöinä. Haastateltujen henkilöiden välinen yhteistyö oli haastatteluajankohdassa vielä alkutekijöissä, sillä molemmat olivat työskennelleet suhteellisen vähän aikaa yrityksessä ja toinen heistä vasta parin kuukauden ajan. Molemmat haastateltavat jakoivat kuitenkin

näkemyksen siitä, miten yhteistuumin sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisiin elementteihin voitaisiin yrityksessä jatkossa panostaa ja joihinkin haastattelun teemoihin liittyen oli jo luotu selkeitä toimintasuunnitelmia.

Keskeiseksi käsitteeksi haastattelussa muodostui viestintä sen ulospäinsuuntautuvassa kuin sisäisessäkin olomuodossa. Ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin rooli on yrityksessä haastattelun perusteella selkeästi vakiintuneempaa ja tähtää brändin, yritysmielikuvan ja ulkoisen työnantajakuvan kirkastamiseen ja vahvistamiseen. Sisäisten toimintojen huomioiminen ja kehittäminen kiinteänä osana yrityksen ulospäin välittämää kuvaa sekä entistä tehokkaampi HR- ja markkinointi- ja viestintätoimintojen kiinteä yhteistyö yrityksen sisäisissä prosesseissa voisi edesauttaa yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa entistä tehokkaammin.

## 8. CASE: Teollis Oy

Teollis Oy:ssä kaikki toiminta perustuu voimakkaasti yhtenäisiin strategiaan linjauksiin. Yhtiön ollessa strategisten muutosten kohteena, uudistetaan samanaikaisesti organisaatorakennetta, arvoja ja brändiä. Tämä kaikki heijastuu väistämättä henkilöstöön, mutta myös asiakkaisiin. Henkilöstöön ja laajemmin yrityskulttuuriin suunnatuilla kehittämistoimilla pyritään vastaamaan strategian mukaisiin uudistumistarpeisiin samalla, kun ulkoista brändimielikuvaa viestitään asiakkaiden suuntaan. Systemaattisella yhtiön eri toimintojen välisellä yhteistyöllä nähdään olevan suuri arvo kokonaisuuden kehittämisessä.

Strategia on haastattelun perusteella eräänlainen liima kaikkien yhtiössä tapahtuvien toimenpiteiden taustalla ja myös yksittäisten toimintojen päivittäisessä työssä. HR- ja viestintätoiminnot ovat kiinteä osa yrityksen kokonaisuutta, joiden työskentelyä strategia voimakkaasti ohjaa. Suuressa yrityksessä toimintojen välinen yhteistyö voidaan nähdä olennaisena strategisen yhtenäisyyden luomisessa. Kyseisessä yhtiössä HR- ja viestintätoimintojen yhteistoiminta oli avainhenkilöiden melko tuoreen yhteistyön vuoksi osin vasta kehitteillä, mutta molemmat haastateltavat kokivat yhteistyön rakenteiden luomiselle ja lujittamiselle tarvetta monilla osa-alueilla. Yrityksessä tehtävien suurten muutosten ja kehityslinjausten onnistumiseksi HR- sekä markkinointi ja viestintätoimintojen yhteistyöllä voidaan olettaa olevan suuri arvo mm. henkilöstön motivaation ylläpitämisessä muutostilanteessa, yhtenäistä toimintakulttuuria lujittavien prosessien luomisessa, strategisten

tavoitteiden selkeässä viestimisessä sekä lopulta asiakasnäkökulman huomioimisessa yrityksen toimialan vaatimalla tavalla.

## 5.2 Tutkimusaineiston teoreettinen pohdinta

Tutkimuksen käsitteellisenä viitekehyksenä toimii Rafiq & Ahmedin (2000) sisäiselle markkinoinnille antama määritelmä, joka on tämän tutkimuksen tarkoitukseen suomennettu seuraavasti:

*Sisäinen markkinointi on suunnitelmallinen pyrkimys markkinoinnillisin lähestymistavoin vastata organisaatiossa erilaisiin tilanteisiin ja haasteisiin sisäisiä toimintoja yhtenäistämällä ja tukemalla toimintojen integraatiota, ohjaamalla henkilöstöä kohti yrityksen strategioiden toteutumista tavoitteena asiakastyytyväisyyden saavuttaminen motivoituneiden ja asiakasorientoituneiden työntekijöiden avulla.*

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että CASE-yrityksistä löytyy monia toimintatappoja, joilla määritelmän mukaisiin elementteihin pyritään kiinnittämään huomiota. Seuraavaksi peilataan tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä aiemmin sisäisestä markkinoinnista tehtyihin tutkimuksiin sekä tutkimuksen käsitteelliseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Johtopäätökset on jaoteltu parihaastattelun runkona käytettyihin teemoihin, jotka löytyvät tutkimuksen käsitteellisestä viitekehyksestä.

### 5.2.1 Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys

Akbari ym. (2017) esittävät, että yksi tärkeimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä on se, miten hyvin yritys huomioi inhimillisen pääoman, eli henkilöstönsä. Sisäisen markkinoinnin tutkimus ja käsitteen määrittely on lähtenyt liikkeelle tarpeesta tiedostaa henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden merkitys yrityksen toiminnassa. Tähän sisäisen markkinoinnin käsitteen yksi ensimmäisistä käyttäjistä, Leonard L. Berry, pyrki kiinnittämään huomion toteamalla tarpeen käsitellä henkilöstöä yrityksen ensisijaisena asiakaskuntana (Berry 1981). Tutkimusaineiston perusteella yrityksissä on nähtävissä monia eri keinoja panostaa työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen ja nämä toimintatavat nähtiin myös erittäin tärkeinä yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksissä tyytyväisyyttä mitataan mm.

henkilöstötutkimuksin, joskin useammassa yrityksessä perinteisiä kyselytutkimuksia on pyritty uudistamaan osallistavampaan ja reaaliaikaisempaan suuntaan.

Koulutukset, valmennukset ja työssä kehittymisen mahdollisuuksien luominen nähtiin monessa CASE-yrityksessä olennaiseksi keinoksi parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitä kautta mm. sitoutumista. Samoin palkitsemisjärjestelmien asianmukaisuudella ja työnkuvan mielekkyydellä todettiin olevan suuri merkitys. Myös Narteh & Odoom (2015) toteavat koulutuksen ja palkitsemisen liittyvän kiinteästi henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Shiu & Yu (2013) puolestaan toteavat henkilöstön tyytyväisyyden olevan kiinteässä yhteydessä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Lähes kaikissa CASE-yrityksissä myös esimiestyön laatu ja esimiehille tarjottava koulutus johtamistyön tueksi nousivat keskeiseksi keinoksi vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja motivaatioon.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen arvojen heijastuminen toimintamalleihin koettiin tärkeänä ja arvoja sekä toimintakulttuuria korostettiin useassa yrityksessä jo rekrytointitilanteissa yrityksen ja rekrytoitavan yhteensopivuuden edesauttamiseksi. Pienemmissä yrityksissä näyttäisi aineiston perusteella korostuvan yhteisten tapahtumien ja yrityksen erityisyyden korostaminen keinoina vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Gummessonin (2002) mukaan sisäisen markkinoinnin pitäisi olla ensisijaisesti vuorovaikutteista ja sisältää sosiaalisia tapahtumia virallisen tiedottamisen ja sisäisen viestinnän ohella.

Henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen tähtäävät toimintatavat yrityksissä luokiteltiin lähes poikkeuksetta HR-toimintojen koordinointi- ja vastuualueeseen kuuluviksi. Osassa yrityksistä kuitenkin markkinointi oli kiinteästi mukana mm. sisäisten tapahtumien järjestämisessä ja monessa yrityksessä HR-toimintojen koettiin saavan erityisen arvokasta tukea markkinointitoiminnoilta sisäisen viestinnän toteuttamisessa. To ym. (2015) toteavat, että mikäli halutaan yrityksen vision ja toimintasuunnitelmien toteutuvan tehokkaasti, on sisäisen viestinnän oltava työntekijöiden motivaatiota tukevaa. Tällaiseen motivoivaan, yrityskulttuuria heijastavaan ja ajantasaiseen sisäiseen viestintään olikin monessa CASE-yrityksessä kiinnitetty erityistä huomiota.

Ahmed & Rafiq (2002) nimeävät erityisesti rekrytinnin, koulutuksen ja palkkiojärjestelmien kehittämisen toimiksi, joissa HR- ja markkinointitoimintojen kannattaisi tehdä kiinteää yhteistyötä. Snell & White (2009) puolestaan toteavat, että toimintojen välisellä yhteistyöllä

voitaisiin saavuttaa syvä ymmärrys henkilöstön tarpeista, kehittää johtamista sekä omaksua alan parhaita käytänteitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **5.2.2 Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys**

Asiakasnäkökulma korostui haastatteluaineistossa erityisesti palveluorganisaatioiden toiminnassa. Grönroos (2000) on palveluiden johtamiseen keskittyvässä tutkimuksessaan todennutkin juuri palveluorganisaatioissa sisäisellä markkinoinnilla pystyttävän vaikuttamaan henkilöstön toiminnan laatuun asiakasrajapinnassa. Haastatteluaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että myös teollisuus- ja tuotantoyrityksissä henkilöstön asiakasorientoituneisuudella ja asiakasnäkökulman korostamisella yrityksen toiminnan keskiössä uskotaan olevan positiivista vaikutusta yrityksen toiminnalle. Keinoina asiakasorientoituneisuuden lisäämiseen yrityksissä on mm. asiakasvierailujen järjestäminen ja asiakasnäkökulman esille tuominen sisäisessä viestinnässä. Myös Judd (2003) korostaa tutkimuksessaan, että todellisen asiakasorientaation saavuttamiseksi jokaisen henkilöstön jäsenen on tiedostettava asiakkaan näkökulma osana omaa toimintaansa.

Asiakastyytyväisyysmittauksia tehdään eri muodoissa kaikissa CASE-yrityksissä ja usein niistä vastaavat markkinointitoiminnot. Henkilöstölle välitetään tietoa asiakastyytyväisyydestä sisäisen viestinnän kautta, mutta vain harvassa yrityksessä asiakkaiden tyytyväisyyttä peilataan henkilöstön tyytyväisyyteen. Sisäisen markkinoinnin teoreettisena taustaolettamuksena on suhdemarkkinointi, jonka mm. Godson (2009) näkee käsittävän yrityksen suhteiden tarkastelun sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin toisiaan täydentävänä prosessina. Tästä näkökulmasta osassa yrityksiä toteutettu yrityksen sisäisten asiantuntijoiden näkyväksi tekeminen asiakkaiden suuntaan puolestaan voidaan tulkita asiakasorientaatiota parantavana tekijänä.

Henkilöstöä koulutetaan asiakastyöhön erityisesti palveluyrityksissä ja monesti tällaisissa tilanteissa HR- ja markkinointitoiminnot työskentelevät yhteistyössä. Chen & Wu (2016) totesivat tutkimuksessaan, että henkilöstön kouluttaminen asiakasorientoituneuteen on yksi keino yhdistää sisäinen markkinointi ja asiakassuhteiden hallinta toimivaksi kokonaisuudeksi yrityksen toimintaedellytysten ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Myös rekrytointi on haastatteluaineiston perusteella olennaisessa roolissa asiakasorientoituneiden ja asiakasnäkökulmasta kiinnostuneiden ihmisten saamisessa yrityksen palvelukseen. Rekrytointiprosessi onkin useimmassa yrityksessä selkeä kokonaisuus, jossa HR- ja

markkinointitoiminnot tekevät kiinteää yhteistyötä. Myös Ahmed & Rafiq (2002) korostavat HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä rekrytointiprosessissa.

### **5.2.3 Sisäisten toimintojen yhteistoiminta ja integraatio**

Yrityskulttuuri nousi keskeiseksi käsitteeksi tutkimusaineistossa yrityksen sisäisten toimintojen yhtenäisyyden määrittäjänä. Mitä enemmän haastattelun perusteella yrityksessä yrityskulttuuriin panostetaan ja sitä pyritään kehittämään mm. työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostamalla, sitä enemmän näyttäisi olevan myös yhteistoimintaa eri toimintojen, osastojen, yksiköiden ja tiimien välillä. Siiloutumisen ehkäiseminen ja toimintojen välisten siilojen poistaminen mainittiin lähes kaikissa yrityksissä yhdeksi toiminnan tavoitteeksi. Gummesson (2002) esittää sisäisen markkinoinnin perustuvan suhdemarkkinoinnin teoriaan, ja hänen mukaansa siiloutumista voidaan ehkäistä kiinnittämällä huomio yrityksen sisäisiin suhteisiin ja erityisesti itsenäisten tulosityksiköiden, liiketoimintojen ja osastojen välisen yhteistoiminnan lisäämiseen. Osassa yrityksistä eri toimintojen välinen yhteistoiminta oli myös strateginen tavoite, mikä tukee Ballantynen (2003) tapaustutkimuksen tuloksia, jossa todettiin sisäisten suhteiden nostamisen strategiseksi tavoitteeksi palvelevan myös muita strategisia tavoitteita.

Yrityksen sisäisen viestinnän ja kommunikaation onnistuminen ja järjestely, ei ainoastaan virallisen tiedottamisen vaan myös epävirallisempien keskustelukanavien kautta, nähdään To ym. (2015) tutkimuksessa olennaisena henkilöstön tyytyväisyyteen ja yrityskulttuuriin vaikuttavana tekijänä. Monessa CASE-yrityksessä erilaiset yhteisöpalvelut, kuten Intranet, Yammer ja Facebook Workplace nimettiin matalan kynnyksen viestintäkanaviksi, joiden nähtiin edesauttavan yhteisöllisyyden kehittymistä, eri yksiköiden toiminnan näkyvyyttä toisille, tiedon nopeaa jakamista sekä yhteisen toimintakulttuurin lujittamista. Gummessonin (2002b) mukaan tällaiset sähköiset sovellukset ja työkalut voivat parantaa yhteistyötä yrityksen eri toimintojen välillä, mutta ne eivät lopulta voi korvata ihmisten välistä kasvokkaista vuorovaikutusta. Gummesson painottaakin inhimillistä kontaktia sisältävää kommunikointia erityisesti muutostilanteissa. Viestinnän tehostamiseksi ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi erilaisilla teknisillä ratkaisuilla koettiin haastattelujen perusteella CASE- yrityksissä kuitenkin olevan selkeää käyttöarvoa.



Erilaisiin tarkoituksiin perustetut, monia toimintoja integroivat tiimit ja työryhmät nimettiin osassa yrityksistä keinoiksi jakaa sisäistä asiantuntemusta ja parantaa toimintojen välistä yhteistyötä. Vapaamuotoinen yhteinen tekeminen koettiin erityisesti pienemmissä yrityksissä arvokkaaksi yhteisöllisyyden kehittämisessä yli toimintorajojen. Monissa yrityksissä myös fyysisen ympäristön muokkaamisella erilaisin tilaratkaisuin pyrittiin vaikuttamaan siihen, että tiimien ja toimintojen välinen yhteistyö mahdollistuisi. Tilaratkaisuin ja yhteistyön lisäämisen muodoin voidaan vaikuttaa myös yrityksen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Myös Ballantynen (2003) mukaan sisäinen markkinointi edesauttaa yritysten kykyä lisätä tiedon uudistumista, spontaania yhteistoimintaa ja parantaa oppimista. Hän myös toteaa, että sisäisten suhteiden kehittämisen kautta yritys voi lisätä tiedonmuodostuskykyään.

Osana henkilöstömittausta tai erillisenä kyselynä oli joissain yrityksissä kartoitettu henkilöstön näkemyksiä yrityksen sisäisen yhteistyön laadusta, ja yhdessä CASE-yrityksessä kerrottiin olevan käytössä kaikille avoin kehittämisfoorumi, jonka kautta jokainen henkilöstön jäsen pystyi tuomaan esille yrityksen toimintaan liittyviä kehittämis ehdotuksia. Berryn (1981) mukaan työnkuvien ja työtehtävien muokkaaminen, sekä oman työn kehittämiseen annetut mahdollisuudet tukevat sisäisen markkinoinnin perusidea henkilöstön kohtelemisesta yrityksen ensisijaisena asiakkaana.

Yhteistoiminnan ja yhteistyön kehittämiseen sekä toimintojen välisen integraation lisäämiseen yrityksissä on panostettu erilaisin keinoin paljonkin, mutta HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö sisäisten toimintojen integroitumisessa ei suoranaisesti ainakaan korostu tutkimusaineistossa. Lings & Greenley (2010) toivat tutkimuksessaan esille, että nimenomaan HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö on avainasemassa sisäistä integraatiota tehostettaessa sisäisen markkinoinnin keinoin.

#### **5.2.4 Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin toimiin**

Suhdemarkkinointi sisäisen markkinoinnin taustateoriana kehottaa soveltamaan ulkoisessa markkinoinnissa käytettyjä metodeja myös yrityksessä sisäisesti (Godson 2009). Tutkimusaineistosta nousi esiin keinoja, joilla erityisesti markkinointitoiminnot ovat yrityksessä toteuttaneet erilaisia kampanjoita sisäisten viestien ja tiedon jakamiseksi. Tällaisiksi keinoiksi mainittiin mm. videot, kuvat ja materiaalit, jotka vastaavat yrityksen ulkoiseen markkinointiin tuottamaa aineistoa. Osin ulkoiseen ja sisäiseen markkinointiin oli yrityksessä

käytetty samaa materiaalia. Esimerkkinä tällaisista mainittiin henkilöstöhaastattelut ja -tarinat, joiden tarkoitus on osaltaan toimia asiantuntijuuden välittämässä asiakkaille ja ulkoisille sidosryhmille, mutta myös lisätä sisäistä näkyvyyttä eri toimintojen välillä ja kaventaa toimintojen välistä etäisyyttä.

Bränditietoisuus niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja erilaiset brändin luomiseen ja kehittämiseen liittyvät toimenpiteet nousivat useassa haastattelussa esille tärkeänä osana yrityksen toimintaa. Punjaisri ym. (2009) toteavat vahvan sisäisen brändin edesauttavan brändilupausten toteutumisessa myös asiakkaille. Kaurav ym. (2016) puolestaan korostavat, että sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan rakentaa yritysbrändi, joka vetoaa niin asiakkaisiin kuin organisaation jäseniin. Useimmissa CASE- yrityksistä sisäistä ja ulkoista brändiä ei erotettu toisistaan vaan koettiin, että brändin mukaisesti toimiminen sisäisesti on ulkoisen brändin toteutumisen ehto.

Viestintä nousi haastatteluissa jälleen kyseisen teeman kannalta olennaiseksi HR- ja markkinointitoimintaa yhdistäväksi tekijäksi. Useassa yrityksessä HR- toiminnot kokivatkin arvokkaaksi juuri markkinointitoimintojen tuen sisäisten ja ulkoisten viestien yhdenmukaistamisessa. Brändin kommunikointi henkilöstölle ja brändin mukainen viestintä koettiin haastatteluissa tärkeäksi henkilöstölle merkitysten luonnin vahvistamiseksi. Useassa yrityksessä koettiin erittäin tärkeänä se, että brändi antaa henkilöstölle syyn ja motivaation työskennellä yrityksessä. Backhaus & Tikoo (2004) toteavat, että systemaattisen arvon luonnin ja yrityksen brändin sisäisen kommunikoinnin kautta voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Muutamassa yrityksessä nähtiin arvokkaana henkilöstön edustajien toiminta brändilähettiläinä ja tähän oli panostettu mm. työnantajamielikuvaa kehittämällä ja korostamalla. Myös rekrytointiprosessin kehittäminen nähtiin jälleen yhtenä keinona vahvistaa sekä ulkoista että myös sisäistä yrityskuvaa. Backhaus & Tikoo (2004) esittävät ajatuksen siitä, että sisäistä bränditietoutta vahvistamalla voidaan luoda henkilöstövoimavara, joka on vaikea muiden imitoida. Näin ollen markkinoinnillisten keinojen käyttö yrityksissä sisäisten toimien toteuttamiseen olisi yrityksen menestymisen kannalta suotuisaa.

HR- ja markkinointitoiminnot ovat tutkimusaineiston perusteella tehneet useassa yrityksessä yhteistyötä sisäisen bränditietoisuuden ja työnantajakuva vahvistamiseksi. Bränditietoisuutta on mitattu markkinointitoimintojen toimesta ja erilaisia brändikoulutuksia ja -tilaisuuksia on järjestetty yhteistyössä HR:n kanssa. Erityisesti palveluyrityksissä, joissa henkilöstön

asiakasorientoituneisuus on tärkeässä roolissa, myös sisäiseen työnantajakuvaan on panostettu paljon. Zeithaml ym. (1990) toteavat erityisesti palveluyritysten olevan haavoittuvassa asemassa laadun suhteen, joten sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen yritysten sisäistettynä toimintana voisi heidän mukaansa ehkäistä laadun epätasaisuutta.

### **5.2.5 Strategisten tavoitteiden toteutuminen**

Useassa haastattelussa strategia nousi esille jo ennen varsinaisen teeman käsittelyä. Joissain yrityksissä strategia toimii kaiken toiminnan taustalla ja määrittää voimakkaasti eri toimintojen päivittäistä työskentelyä ja toimintojen välistä yhteistoimintaa, mutta toisissa yrityksissä strategia nähdään selvästi etäämpänä arjesta. Juutin (1992) mukaan strategia on yksinkertaistettuna toimintasuunnitelma, jolla yritys pyrkii kilpailemaan. Tutkimusaineistosta käy kuitenkin ilmi, että suuressa osassa yrityksiä strategia jää ainakin osittain hyvin etäälle henkilöstön arjesta joko sen heikosta käytännön sovellettavuudesta tai puutteellisesta kommunikoinnista johtuen. Thomson & Hecker (2002) korostavat yrityksen kykyä kommunikoida sisäisten asiakkaidensa kanssa. Heidän mukaansa sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ”ostaa” yrityksen tavoitteet ja toimintatavat. Oikeanlaisella ja tehokkaalla strategiaviestinnällä voidaan myös haastatteluaineiston perusteella todeta olevan vaikutusta strategisten tavoitteiden saaavuttamiseen.

Tässä tutkimuksessa käytetyn Rafiq & Ahmedin (2000) sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaan sisäisen markkinoinnin keinoin pyritään lopulta siihen, että yrityksen strategiset tavoitteet toteutuisivat. Ullah & Ahmad (2017) pyrkivät tutkimuksessaan löytämään yhteyden sisäisen markkinoinnin ja strategian toteutumisen välillä tarkastelemalla yrityksen kulttuuria välittävänä tekijänä. Tämän tutkimuksen aineistosta heijastuu yrityskulttuurin vaikutus siihen, miten strategiaan ylipäättään suhtaudutaan.

Haastatteluaineiston perusteella näyttäisi siltä, että johtamisella ja esimiestyöllä on strategian toteutumisen kannalta olennainen rooli. Myös sillä, osallistuuko henkilöstö strategiaprosessiin ja kuinka konkreettisesti strategiatoimenpiteet kommunikoidaan henkilöstölle, näyttäisi olevan yhteys koettuun strategian toteutumiseen. Myös Kaurav ym. (2016) toteavat, että osallisuus, sisältäen johtamisen, prosessit ja sitoutumisen, edesauttaa yrityksen tuottavuuden kehittymistä. Akbari ym. (2017) puolestaan suosittelevat, että yritykset järjestäisivät tapoja jakaa ideoita, toteuttaa kollektiivisesti erilaisia kokeiluja ja innovaatioita sekä osallistaisivat henkilöstöä

tavoitteidensa saavuttamiseksi. Zeithaml & Bitner (1996) kytkevät yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen vahvasti TQM- johtamisajattelun hyötyihin. TQM sisältää heidän mukaansa olennaisena ajatuksen henkilöstön osallisuudesta ja johdon sitoutumisesta strategioiden toteutumiseen.

Osassa CASE-yrityksiä sekä HR- että markkinointiavainhenkilöt kuuluvat yrityksen johtoryhmään. Näissä yrityksissä myös strategian toteutuminen ja käytäntöön vienti henkilöstön arkeen nähtiin hyvänä. Niissä yrityksissä, joissa kyseiset henkilöt tai toiminnot eivät olleet edustettuina johtoryhmässä, myös strategia koettiin epäselväksi tai sen toteutumista epäiltiin. Kaurav ym. (2016) toteavat, että ”erityisesti johtoryhmä, joka jakaa tavoitteet, kokemuksen ja taidot henkilöstön motivaation rakentamiseen, vapauttamiseen ja liikkeelle panemiseen, voi saavuttaa taloudellista etua” (Kaurav ym. 2016, 84). HR- ja markkinointitoimintojen voidaan nähdä toimivan yrityksissä erityisesti tällaisen toiminnan asiantuntijoina.

Strategian pilkkominen käytännön tavoitteiksi näyttäisi tutkimusaineiston perusteella olevan tehokas keino strategian jalkauttamiseen. Tällaisena toimintatapana haastatteluissa tuotiin esille mm. strategiatyöpajat, joissa strategiaa pyritään joko työstämään yhdessä henkilöstön kanssa tai avaamaan sen sisältöä käytännönläheisesti. Myös strategian näkyminen selkeästi toiminta-, kehitys- ja tavoitesuunnitelmissa yritys- ja yksilötasolla koettiin haastatteluissa olennaisena sen toteutumiseksi. Hogg ym. (1998) määrittävät strategian toteutuvan parhaiten silloin, kun henkilöstö on tietoinen strategian linjauksista ja tunnistaa selkeästi yrityksen arvot.

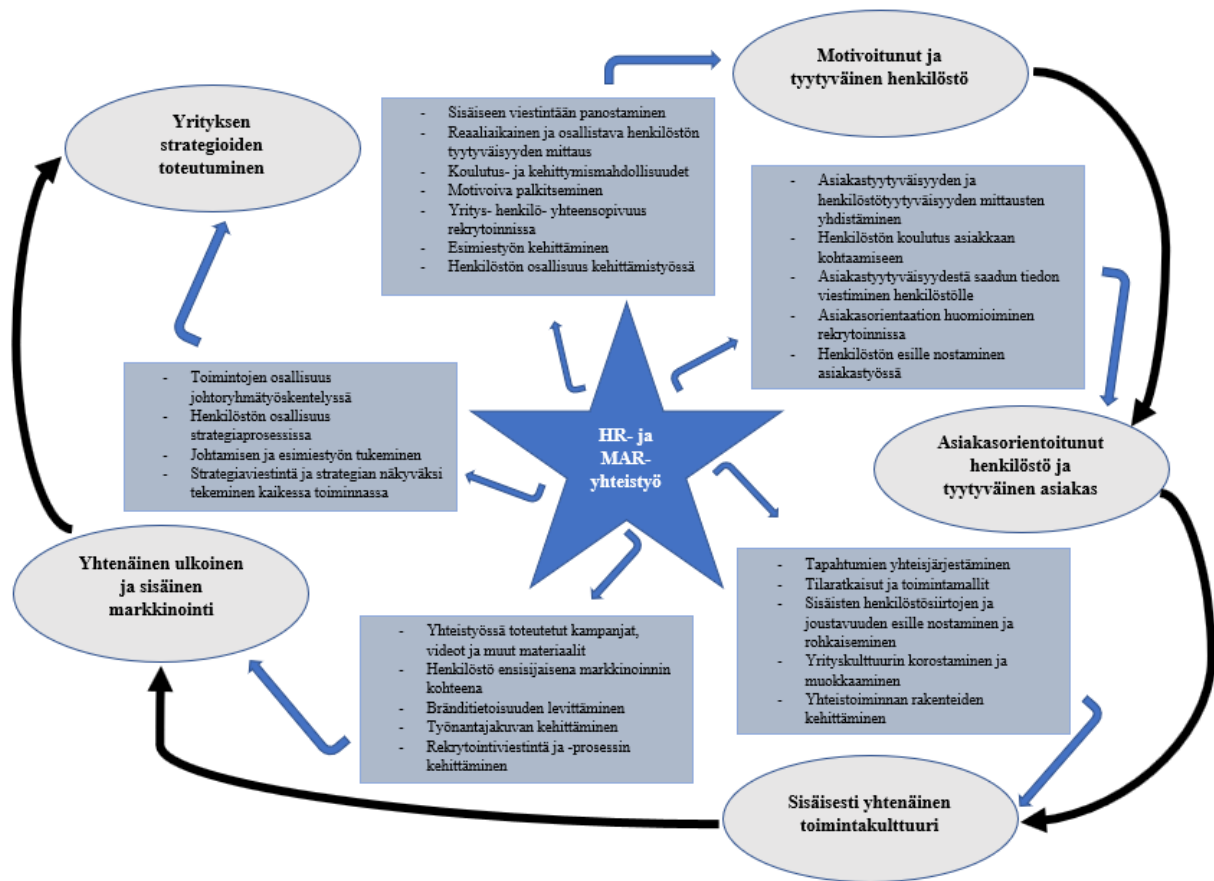
Schein (1987) on pohtinut strategian yhteyttä kulttuuriin ja todennut, että usein strategian arvot, perusoletukset tai työskentelytavat eivät ole sopusoinnussa yrityksessä vallitsevan kulttuurin kanssa. Myös tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että mikäli yrityskulttuuri ei tue strategian linjauksia, on kehitettävä toimenpiteitä yrityskulttuurin muokkaamiseksi tai päinvastoin. Monessa yrityksessä olikin haastatteluhetkellä menossa suuriakin kehityshankkeita yrityskulttuurin muuttamiseksi tai kehittämiseksi. Näissä hankkeissa HR- ja markkinointitoiminnot olivat yrityksissä tehneet monen tasoista yhteistyötä. Yrityskulttuurin muutoksessa todettiin kuitenkin tarvittavan kaikkia yrityksen toimijoita, eikä sitä koettu ainoastaan tiettyjen toimintojen vastuualueeksi. Sisäisellä viestinnällä koettiin olevan yhdessä perinteisten HR-prosessien kanssa suuri merkitys tällaisessa mittavassa kehittämis- ja muutostyössä. Alvesson (2002) toteaa toimintaympäristön muutoksiin tehokkaasti reagoivan yrityskulttuurin toimivan yrityksen menestymistä edesauttavana tekijänä.

### 5.3 Tutkimusaineiston käytännön sovellutus

Tämän tutkimuksen kannalta oleellinen huomio on se, että yhdessäkään haastattelussa sisäinen markkinointi ei tullut varsinaisesti käsitteenä esille. Tämä selittää myös sitä, ettei HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä nähdä sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisten elementtien kautta toteutuvaksi, vaikka yhteistyön rakenteita yrityksissä onkin. Yhteistyö muodostuu tutkimusaineiston perusteella yrityksissä voimakkaasti organisaatorakenteiden, resurssien, henkilökohtaisten intressien ja strategisten linjausten sanelemana. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että sisäistä markkinointia ei yrityksissä ilmiönä tunnisteta kovinkaan systemaattisesti. Myös Snell & White (2009) toteavat oman tutkimuksensa tuloksena, että yrityksissä ei juurikaan tunnisteta sisäistä markkinointia ilmiönä.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että poikkeuksetta jokaisessa CASE-yrityksessä Rafiq & Ahmedin (2000) esittämän sisäisen markkinoinnin määritelmän mukaisiin elementteihin kiinnitetään huomiota ja toimintatapoja elementtien toteuttamiseksi on olemassa. HR- ja markkinointitoimintojen entistä kiinteämmälle yhteistyölle olisi näiden toimintatapojen tehostamiseksi tutkimusaineiston perusteella selkeä tarve. Lähes jokaisessa yrityksessä ja jokaisen teeman käsittelyn yhteydessä haastateltavat totesivat tiiviimmälle yhteistyölle olevan tarvetta ja tunnistivat yhteistyön tuoman lisäarvon. Myös Snell & White (2009) toteavat, että HR- ja markkinointi ovat kaksi toimintoa, jotka pystyvät yhteistyössä luomaan erityistä lisäarvoa yrityksen toiminnalle toteuttamalla sisäistä markkinointia systemaattisesti.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että lisäämällä yrityksissä HR- ja markkinointitoimintojen välistä yhteistyötä, voitaisiin vaikuttaa kaikkiin Rafiq & Ahmedin (2000) määrittämiin sisäisen markkinoinnin elementteihin. Lisäämällä yhteistyötä kahden yrityksen keskeisen tukifunktion, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin välillä, voidaan oletettavasti vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen sekä henkilöstön asiakasorientoituneisuuteen ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yhteistyön kautta voidaan luoda sisäisesti yhtenäinen yrityskulttuuri, joka palvelee viime kädessä yrityksen strategioiden toteutumista. Kuviossa 7 on esitetty tämän tutkimuksen aineiston perusteella muodostettu käsitys siitä, millainen potentiaalinen vaikutus HR- ja markkinointitoimintojen välisellä tiiviillä yhteistyöllä voisi olla käytännössä. Kuvion keskiössä on HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö, jota tiivistämällä voidaan olettaa saavutettavan lisäarvoa jo olemassa oleviin toimintatapoihin ja rakenteisiin.



Kuvio 7 Tutkimuksen tuloksena syntynyt käsitys HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön potentiaalisista vaikutuksista yrityksen toimintaan

Kuviossa 7 esitetty synteesi tämän tutkimuksen tuloksista ilmentää sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttavaa suhdemarkkinoinnin teoriaa ja keskittyy tarkastelemaan HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyötä yhtenä yrityksen sisäisiin toimintoihin vaikuttavana suhteena. Ballantyne (2003) toteaa suhdemarkkinointiteoriaa sisäiseen markkinointiin soveltavassa tutkimusartikkelissaan, että suhteiden kehittämisen kautta yrityksen yhteistoimintamallit paranevat ja lisäävät yrityksen tiedonmuodostuskykyä ja osaamisen jakamista. (Ballantyne 2003, 1252-1253.) Kuvio 7 sisältää myös tutkimuksen tuloksena muodostetun oletuksen siitä, että HR- ja markkinointitoiminnot voisivat yhteistyöllään vaikuttaa siihen, miten onnistuneita tai tehokkaita kyseiset toimintatavat ovat. HR- ja markkinointitoiminnot eivät kuitenkaan voi toimia yksin vastuussa yrityksen sisäisistä toimista. Sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttava suhdemarkkinointi on markkinoinnillinen lähestymistapa, jossa markkinoinnin katsotaan kuuluvan koko yritykselle ja näin ollen on olennaista, että kaikki yrityksen jäsenet toimivat systemaattisesti laadun takaamiseksi. Laadun

näkökulmasta suhdemarkkinointi nähdään siis strategisena asiana, jota ei voi erottaa yrityksen muusta strategisesta suunnittelusta. (Blomqvist ym. 1993, 31; 48-49.)

Grönroos (2015) on esittänyt sisäisen markkinoinnin omaksumisen tuovan uudenlaisen lähestymistavan henkilöstöresurssien hallintaan yrityksissä. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että osassa yrityksistä potentiaali tiedostetaan, vaikka sisäisestä markkinoinnista ei käsitteenä puhutakaan. Toisissa yrityksissä taas olisi kehitettävää siinä, miten ulkoisiin ja sisäisiin markkinoihin kohdistetut toimenpiteet saadaan palvelemaan ja täydentämään toisiaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Grönroos kiteyttää sisäisen markkinoinnin tuoman potentiaalin kolmeen huomioon: 1) Henkilöstön tulisi muodostaa yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat. 2) Yrityksen tulisi pyrkiä aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen, eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi. 3) Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulisi tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin (Grönroos 2015, 444).

Sisäistä markkinointia on pyritty rinnastamaan HR- toimintoihin ja monet ilmiötä kuvaavat elementit ovatkin läsnä myös yritysten henkilöstöstrategioissa, mm. henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen, rekrytointiin, motivointiin ja palkitsemiseen liittyvine toimintoineen. On kuitenkin aiheellista nähdä HR- toiminnot ja sisäinen markkinointi itsenäisinä, mutta vuorovaikutteisina toimina yrityksessä. Vareyn (1995) mukaan sisäinen markkinointi toimii parhaimmillaan filosofiana yrityksen henkilöstövoimavarojen huomioimisesta kokonaisvaltaisessa johtamisprosessissa yhdistämällä kaikki yrityksen sisäiset toiminnot. (Varey 1995, 46.) Tästä näkökulmasta sisäinen markkinointi olisi aiheellista käsitteellisesti ja toimintasuunnitelmien tasolla huomioida yrityksen strategisessa suunnittelussa.

Ahmed & Rafiq (2002) toteavat, että sisäinen markkinointi on käsitetty ensisijaisesti markkinoinnillisten keinojen kohdistamisena sisäisiin asiakkaisiin HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyönä. He kuitenkin korostavat, että henkilöstöön liittyvät laatukysymykset sekä asiakkaiden saama ja kokema palvelun laatu ovat laajemmin koko yrityksen vastuulla ja vaativat näin ollen kaikkien toimintojen kiinteää yhteistyötä. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyö nähdään erityisen tärkeänä rekrytoinnissa, koulutuksessa ja palkkiojärjestelmien kehittämisessä sekä henkilöstön motivoinnissa, jotka perinteisesti on

nähty nimenomaan HR-toimintojen vastuualueeksi. (Ahmed & Rafiq 2002, 57-59.) Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan kuitenkin esittää, että HR- ja markkinointitoimintojen kiinteällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa myös näitä toimia laajempaa hyötyä koko yrityksen toiminnalle. Tärkeintä olisi rakentaa toimiva yhteistyö toimintojen välille strategisesti, rakenteellisesti ja toiminnallisesti.

## **5.4 Tutkimuksen arviointi**

Virtanen (2006) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus määrittyy suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Hänen mukaansa luotettavuuden pohdinnalla pyritään arvioimaan sitä, etteivät tutkimustulokset ole satunnaisten asioiden seurausta. (Virtanen 2006, 200.) Tässä tutkimuksessa CASE-yrityksiä oli kahdeksan. Yrityksissä toteutetuissa HR- ja markkinointiavainhenkilöiden parihaastatteluissa tuli esille paljon yhteneviä toimintatapoja, joilla yrityksissä huomioidaan sisäiselle markkinoinnille esitetyn määritelmän mukaisia teemoja. Mikään yrityksistä ei radikaalisti poikennut toisista suhteessa olemassa oleviin toimintatapoihin, joskin painotukset olivat hieman erilaisia. HR- ja markkinointitoimintojen yhteistyön suhteen sen sijaan oli paljonkin vaihtelua, mikä johti päätelmään siitä, että yhteistyötä kehittämällä voitaisiin parantaa myös toimintatapojen tehokkuutta. Tämä huomio kumpusi haastatteluaineistosta eikä sinällään ollut tutkijan omaa päätelmää.

Tutkijan kokemus ja tulkinta ovat aina osana laadullista tutkimusta. Virtanen (2006, 200) mukaan laadullinen tutkimus on luotettavaa, mikäli voidaan osoittaa, että tutkijan kokemuksen voidaan ajatella vastaavan tutkittavan alkuperäistä kokemusta. Tutkimushaastattelujen litteroinnin jälkeen aineiston kuvaukset lähetettiin tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi jokaiseen CASE-yritykseen heidän oman haastatteluaineistonsa osalta. Jokainen haastateltava sai mahdollisuuden kommentoida haastatteluaineistosta tehtyä koontia ja vahvistaa sen vastaavan haastattelutilanteessa jakamaansa tietoa ja kokemusta asioista. Aineiston hyväksyttäminen haastateltavilla toteutettiin myös siksi, että haastatellut henkilöt halusivat säilyttää sekä oman että edustamansa yrityksen anonymiteetin.

Tutkimusmetodiksi valittu teemahaastattelu oli perusteltu valinta tämän tutkimuksen aineiston keräämiseksi. Hirsjärvi ym. (2009, 206) esittävät teemahaastattelun luotettavuutta mahdollisesti heikentävänä tekijänä sen, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti



suotavia vastauksia. Tässäkin tutkimuksessa on perusteltua pohtia haastatteluaineiston luotettavuutta, sillä haastateltavien voidaan olettaa halunneen antaa mahdollisimman hyvä kuva edustamastaan yrityksestä. Toisaalta kuitenkin lupauksen yritysten ja haastateltavien anonymiteetistä voidaan katsoa vähentäneen tätä tarvetta ja haastateltavat kertoivatkin tutkijan tulkinnan mukaan melko avoimesti yrityksen toimintatavoista myös kyseenalaistamalla niitä.

Haastatteluaineisto on myös aina kontekstisidonnaista, mikä sinällään rajoittaa tulosten yleistämiskelpoisuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Myös tässä tutkimuksessa Kuviossa 7 kuvattuun synteisiin tutkimuksen tuloksista on syytä kohdistaa yleistämisen arviointia. Kuten tutkimustulosten kuvauksista luvussa 4 kävi ilmi, oli moni yritys haastatteluhetkellä jonkinlaisen muutoksen keskellä. Tästä näkökulmasta haastatteluaineistoa voidaan kuvata kontekstisidonnaiseksi, joskin tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin myös selventämään sitä, millä tavoin yrityksessä yleensä on ollut tapana toimia.

## **5.5 Jatkotutkimustarpeet**

Perinteisten tuotantoalojen muuntuessa yhä enemmän asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden suuntaan, on erityisen perusteltua kiinnittää huomio sisäisten ja ulkoisten prosessien yhtenäisyyteen. Yritysten sisäinen yhteistyö eri toimintojen välillä takaa tulevaisuudessa yrityksille entistä vankempaa strategista kilpailuetua ja henkilöstön kohtelevaa aidosti tärkeimpänä voimavarana voi olla tie menestykseen. HR- toiminnoilla on tutkimusten mukaan suuri vaikutus yrityksen ilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Yrityksen ilmapiiriin on myös todettu vaikuttavan toimintakykyyn ja menestymiseen enemmän kuin menestyksen yrityksen ilmapiiriin. (Gray 2007, 45; 50.) Yrityksen ilmapiiriin kehittäminen mm. sisäisen markkinoinnin keinoin voitaisiinkin näin ollen todeta tehokkaaksi keinoksi vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja toimintakykyyn.

Useassa tämän tutkimuksen kohteena olleista CASE-yrityksistä jonkinlainen kulttuurin muutos prosessi oli aktiivisesti käynnissä tai sitä oltiin suunniteltu. Kulttuurin muutokselle oltiin yrityksissä nähty tarve strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen kautta muodostettua käsitystä HR- ja markkinointitoimintojen välisen yhteistyön potentiaalista yrityksen sisäisen yhtenäisyyden ja strategian toteutumisen edesauttajana olisi hedelmällistä

tutkia tällaisessa autenttisessa muutostilanteessa pitkittäistutkimuksena. Näin voitaisiin päästä käsiksi siihen, mikä toimintojen yhteistyössä sisäisen markkinoinnin elementtien suhteen olisi todellisuudessa strategian toteutumisen näkökulmasta tuottavaa.

Olennaista sisäisessä markkinoinnissa on, että henkilöstö nähdään voimavarana, johon panostaminen edesauttaa toiminnan laatua ja vaikuttaa sitä kautta asiakkaisiin ja yrityksen menestymiseen. Suhdemarkkinointi ottaa laajasti ymmärrettynä huomioon ulkoisen markkinoinnin kohteiden (asiakkaat) lisäksi myös sisäiset asiakkaat (henkilöstö) (Godson 2009). TQM puolestaan korostaa sisäisten palvelujen ja toiminnan laadun vaikuttavan ulkoiseen toimintaan ja asiakkaiden kokemaan laatuun. Ahmed & Rafiq (2002) kytkevät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) kiinteäksi osaksi sisäisen markkinoinnin taustalla vaikuttavaa ajattelutapaa, jossa keskeistä on aktiivinen osallisuus. Heidän mukaansa yritysten, jotka toteuttavat TQM- toimintamallia, pitäisi korostaa erityisesti yrityksen sisäisiä suhteita sen lisäksi, että keskitytään toimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen. (Ahmed & Rafiq 2002, 121.) Tämän tutkimuksen havaintojen tukemiseksi olisi mielenkiintoista toteuttaa syvällinen katsaus sellaisten yritysten toimintaan, joissa TQM toimii selkeänä toimintaa ohjaavana periaatteena. Näin voitaisiin syventää ymmärrystä siitä, ovatko TQM ja sisäinen markkinointi lopulta toisiinsa sidottuja käsitteitä ja millaisena HR- ja markkinointitoimintojen välinen yhteistyö näyttäytyy tällaisessa kokonaisuudessa.

Käsillä oleva tutkimus herätti runsaasti tarpeita jatkotutkimukselle. Sen voidaan katsoa edustavan otosta eri alojen yrityksistä, mutta sisäisen markkinoinnin ilmiön olemassa olosta ainakaan käsitteenä ei voida tutkimuksen perusteella olla varmoja. Konsulttien ja yritysjohtajien kiinnostuksen kohteena sisäinen markkinointi on kuitenkin jälleen nostamassa päätään, joten ilmiön todellisen luonteen kartoittamiselle olisi tarvetta. Erityisen hyvin ilmiöön saatettaisiin päästä käsiksi tutkimalla strategisessa muutosprosessissa olevaa yritystä ottamalla huomioon kaikki yrityksen sisäiset toiminnot ja yrityskulttuuri sekä tarkastelemalla pitkällä aikavälillä muutoksen aikana toteutettuja toimia sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tämän Pro gradu- tutkielman puitteissa kyseisen kaltaiseen pitkittäistutkimukseen ei ollut mahdollisuutta. Tutkimuksen johtopäätöksenä muodostettu synteesi antaa kuitenkin hyvän pohjan ilmiön laajamittaisemmalle tutkimiselle.

## LÄHTEET

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Akbari, M., Amiri, N. S., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Berry, L.L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40. Kopio tilattu Kölnin yliopiston kokoelmasta 25.10.2018.
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (1993). *Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Jyväskylä: Gummerus.
- Chen, J., & Wu, S. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: A comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1), 17-33.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cole, G. (2002). *Personnel and human resource management*. (5. ed.). London: Continuum.
- Dunne, P. A. & Barnes, J. G. (2002). Internal marketing: a relationship and value-creation view. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.) *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Godson, M. (2009). *Relationship marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gray, R. (2007). *A climate of success: Creating the right organizational climate for high performance*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Greene, W. E., Walls, G. D. & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2. ed.). Chichester: John Wiley.

- Grönroos, C. (2007). *In search of a new logic for marketing: the foundation of contemporary marketing theory*. Hoboken (N.J.): John Wiley.
- Grönroos, C. (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (suom. Tillman, M.) (5. ed.). Helsinki: Talentum.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of the new market paradigm*. Amsterdam: Butterworth/ Heinemann.
- Gummesson, E. (2002b). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.) *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- Hogg, G., Carter, S. & Dunne, A. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huang, Y. & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 571-584.
- Judd, V. C. (2003). Achieving a customer orientation using "people-power," the "5th P". *European Journal of Marketing*, 37(10), 1301-1313.
- Juuti, P. (1992). *Yrityskulttuurin murros*. Oitmäki: Aavaranta.
- Järvinen, P. T. (2018). Sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Balentor: Mentoring Blog 17.10.2018. Haettu osoitteesta <https://www.balentor.fi/sisainen-ja-ulkoinen-markkinointi>
- Kalliomaa, S. (2004). *Sisäinen markkinointi: Asiakassuuntautuneisuuden johtamista sisäisissä vuorovaikutussuhteissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kalliomaa, S. (2009). *Sisäinen markkinointi johtamisena: Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kaplan, R. S. W. (2017). Internal marketing and internal branding in the 21st century organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2), 7-22.
- Kaurav, R. P. S., Prakash, M., Chowdhary, N., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81-95.
- Kelemen, M., & Papasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? a study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121-135.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing* (11. ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- Mudie, P. (2003). Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261-1276.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135.
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194-211.
- Panigyrakis, G. G. & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Shiu, Y., & Yu, T. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Snell, L. & White, L. (2009). An explanatory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195-211.

- Thomson, K. & Hecker, L. A. (2002). The business value of buy-in: how staff understanding and commitment impact on brand and business performance. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.) *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- To, W. M., Martin, E. F., & Yu, B. T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ullah, M., & Ahmad, H. M. (2017). The impact of internal marketing on the organizational performance through organizational culture mediation. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 10(1), 129-148.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Voima, P. (2002). Internal relationship management: broadening the scope of internal marketing. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.) *Internal marketing: Directions for management*. London: Routledge.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

## LIITE 1 Katsaus sisäisen markkinoinnin tutkimuksiin

Taulukko 1 Sisäisen markkinoinnin alueella tehtyjen empiiristen tutkimusten ominaisuuksien tarkastelu tämän tutkimuksen aineistona toimivissa tutkimusraporteissa.

Tutkija(t)	Tutkimuksen kohteena oleva toimiala	Tutkimusmetodi	Tutkimuksen aihe	Julkaisu
Hogg, Carter & Dunne (1998)	Perheyrittäjä, rautavalimo (Iso-Britannia)	Kvantitatiivinen, kyselytutkimus	Sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityskulttuuriin	Journal of Marketing Management
Naudé, Desai & Murphy (2003)	Palveluorganisaatio (Iso-Britannia)	Kvantitatiivinen, Sisäisen markkinoinnin mittarin testaus	Työntekijöiden käsitys yrityksen sisäisen markkinoinnin tasosta	European Journal of Marketing
Kelemen & Pappasolomou-Doukakis (2004)	Pankki (Iso-Britannia)	Kvalitatiivinen, haastattelu	Sisäisen markkinoinnin vaikutus kulttuurin muuttumisen mahdollisuuksiin	The Service Industries Journal
Pappasolomou (2006)	Pankki (Iso-Britannia)	Kvalitatiivinen, haastattelu, ”Theory comes last”	Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen byrokraattisissa organisaatioissa	International Journal of Bank Marketing
Gounaris (2008)	Majoitus (Kreikka)	Kvalitatiivinen, haastattelu	Sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityskulttuuriin ja sisäisen markkinoinnin tavoitteet	International Journal of Service Industry Management
Panigyrakis & Theodoridis (2009)	Jälleenmyynti (Kreikka)	Kvalitatiivinen, syvähaastattelu + kvantitatiivinen	Sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityksen tuottavuuteen	international Journal of Retail & Distribution Management
Evanschitzky, Wilson & Punjaisri (2009)	Majoitus (Thaimaa)	Kvantitatiivinen, kyselytutkimus	Sisäisen brändäyksen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja brändilupauksen toimittamiseen	Journal of Service Management
Lings & Greenley (2010)	Jälleenmyynti (Iso-Britannia)	Kvantitatiivinen, kyselytutkimus	Sisäiseen markkinointiin suuntautuminen, markkinasuuntautuneisuus	Journal of Service Management
Matanda, Ndubisi (2013)	Jälleenmyynti (Australia)	Kvantitatiivinen, hypoteesien testaus	Brändiorientaation vaikutus työntekijä-työpaikka-yhteensopivuuteen ja työssä pysymiseen	Journal of Marketing Management
Löhndorf & Diamantopoulos (2014)	Pankki (Itävalta)	Kvantitatiivinen, hypoteesien testaus	Sisäisen brändäyksen vaikutus työntekijän työnantajakokemukseen ja bränditietoisuuteen	Journal of Service Research
Huang & Runde-Thiele (2015)	Turismi ja majoitus (Australia/Taiwan)	Kvantitatiivinen, kokonaisvaltainen mittaus työkalu	Sisäisen markkinoinnin elementtien tutkimus	Journal of Services Marketing
Chen & Wu (2016)	Majoitus (Taiwan)	Kvantitatiivinen, kyselytutkimus	CRM:n ja sisäisen markkinoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen	Total Quality Management
Ozuem, Limb & Lancaster (2018)	Jälleenmyynti (Iso-Britannia)	Kvalitatiivinen, haastattelu & tapaustutkimus	Sisäisen markkinoinnin vaikutus asiakkaiden palvelukokemukseen	Journal of Strategic Marketing

Taulukko 2 Sisäisen markkinoinnin käsitteen määrittelyyn ja käsitteelliseen mallintamiseen keskittyneet tieteelliset artikkelit, joita on käytetty tämän tutkimuksen teorianmuodostuksen pohjana.

Kirjoittaja(t)	Artikkelin sisältö	Julkaisu
Berry (1981)	”The Employee as Customer”- konseptin esille tuominen sisäisen markkinoinnin pääasiallisena tausta-ajatuksena	Journal of Retail Banking
Foreman & Money (1995)	Sisäisen markkinoinnin käsitteellistäminen ja käsitteellinen mittari	Journal of Marketing Management
Varey (1995)	Sisäisen markkinoinnin tutkimushaasteet ja teoreettinen viitekehys	International Journal of Service Industry Management
Ahmed & Rafiq (2000)	Sisäisen markkinoinnin sisältämät elementit ja niiden väliset suhteet	European Journal of Marketing
Ballantyne (2003)	Sisäisen markkinoinnin suhdevaikutteinen teoria	European Journal of Marketing
Judd (2003)	Viidennen ”p:n” lisääminen markkinointi- mixiin asiakasorientaation saavuttamiseksi	European Journal of Marketing
Mudie (2003)	Kritiikkiä sisäisen markkinoinnin käsitykseen työntekijästä asiakkaana	European Journal of Marketing
Rafiq & Ahmed (2003)	Sisäisen markkinoinnin käsitteen määrittely ja palveluorganisaatioiden sisäisen markkinoinnin malli	Journal of Services Marketing
Backhaus & Tikoo (2004)	Työnantajabrändin rakentamisen tutkimus ja käsitteellistäminen	Career Development International
Lings & Greenley (2005)	Sisäisen markkinoinnin mittaaminen ja tulosten analysointi	Journal of Service Research
Kaurav, Chowdhary, Prakash & Briggs (2016)	Kirjallisuuskatsaus sisäisen markkinoinnin ilmiöstä tehtyyn tutkimukseen ja käsitteenmäärittelyyn	Journal of Services Research
Kaplan (2017)	Sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändin määritelmät ja sovellutukset nyky-yrityksissä	The IUP Journal of Brand Management
Ullah & Ahmad (2017)	Käsitteellinen malli sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta yrityksen tuloksellisuuteen, kulttuuri merkitsevänä tekijänä	Abasyn Journal of Social Sciences



## **LIITE 3 Haastatteluteemat ja apukysymykset**

### **Haastatteluteema 1: Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys**

- *Millaisin keinoin yrityksessänne pyritään vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon ja tyytyväisyyteen?*
- *Millaista yhteistyötä HR/ MAR harjoittavat henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden edistämiseksi?*

### **Haastatteluteema 2: Asiakasorientaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys**

- *Millaisin keinoin yrityksessänne pyritään kehittämään henkilöstön asiakasorientoituneisuutta/ asiakassuuntautuneisuutta/ asiakaspalveluhalua tai -alttiutta?*
- *Millaisin keinoin yrityksessänne pyritään varmistamaan asiakkaiden tyytyväisyys?*
- *Millaista yhteistyötä HR/ MAR harjoittavat henkilöstön asiakasorientoituneisuuden ja asiakastyytyväisyyden edistämiseksi?*

### **Haastatteluteema 3: Yrityksen sisäinen yhteistoiminta ja toimintojen integraatio**

- *Millaisin keinoin yrityksessänne pyritään kehittämään sisäisten toimintojen yhteistyötä tai integroimaan erilaisia toimintoja/ osastoja?*
- *Millaista yhteistyötä HR/ MAR harjoittavat sisäisten toimintojen yhtenäisyyden ja yhteistoiminnan kehittämiseksi?*

### **Haastatteluteema 4: Markkinoinnillinen lähestymistapa yrityksen sisäisiin prosesseihin**

- *Millaisin markkinoinnillisin keinoin yrityksessänne lähestytään sisäisiä toimia?*
- *Millaista yhteistyötä HR/ MAR harjoittavat markkinoinnillisen lähestymistavan soveltamisessa yrityksen sisäisiin toimiin?*

### **Haastatteluteema 5: Yrityksen strategioiden toteutuminen**

- *Millaisin keinoin yrityksessänne pyritään varmistamaan strategian/ strategioiden toteutuminen?*
- *Millaista yhteistyötä HR/ MAR harjoittavat strategian/ strategioiden toteutumisen edistämiseksi?*